

**SOTILASURALTA TURVALLISUUSJOHTAJAKSI – ENTISTEN AM-
MATTISOTILAIEN KÄSITYKSIÄ VALMIUKSISTAAN TOIMIA SI-
VIILIORGANISAATIOIDEN TURVALLISUUSJOHDON TEHTÄVISSÄ**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti

Timo Virtanen

Sotatieteiden maisterikurssi 6

Maasotalinja

Huhtikuu 2017

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Opintosuunta
Sotatieteiden maisterikurssi 6	Maasotalinja
Tekijä	
Yliluutnantti Timo Virtanen	
Opinnäytetyön nimi	
Sotilasuralta turvallisuusjohtajaksi – Entisten ammattisotilaiden käsityksiä valmiuksistaan toimia siviiliorganisaatioiden turvallisuusjohdon tehtävissä	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Huhtikuu 2017	Tekstisivuja 115 Liitesivuja 12
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitetään entisten ammattisotilaiden valmiuksia toimia siviiliorganisaatioiden ja yritysten turvallisuusjohdon tehtävissä sotilasuransa jälkeen. Päähuomio tutkimuksessa keskittyy kuvailemaan, mitä turvallisuusjohdon tehtävissä hyödynnettävissä olevia kompetensseja henkilöt ovat sotilasurallaan saavuttaneet, sekä kuinka Puolustusvoimien tuottama kyvykkyys vastaa siviiliuran asettamiin ammatillisiin osaamisvaatimuksiin.</p> <p>Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa tietoa kerättiin 15 sotilastaustaiselta turvallisuusjohtajalta puolistrukturoidulla haastattelulla. Tuotettu empiirinen aineisto on analysoitu fenomenografista tutkimusotetta hyödyntäen, erotellen aineistosta vastaajien ilmaisemia käsityksiä ja koostaen näistä ilmiötä selittävä kuvauskategoriajärjestelmä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksiksi muodostunut kuvauskategoriajärjestelmä tuo näkyville vastaajajoukon käsitykset valmiuksistaan yhtenä kokonaisuutena, huomioiden myös mahdolliset eriävät näkemykset. Analysoidun aineiston perusteella tutkittavat pitivät saamaansa johtamisosaamista ja kokemusta selkeästi vahvimpana sotilasuralta omaksuttuna kompetenssina. Lisäksi sosiaaliset ja työyhteisötoimintaan liittyvät valmiudet koettiin hyviksi. Haasteita vastaajat puolestaan olivat kokeneet siviiliorganisaation toimintamalliin ja kulttuuriin sopeutumisessa, jonka lisäksi puutteita koettiin turvallisuusosaamisen syvyydessä, talouteen ja liiketoimintaan liittyvissä asioissa sekä uuden työnantajan toimialan tuntemuksessa.</p> <p>Tutkimustulosten valossa voi sotilasuran todeta tuottavan hyviä siviilissä hyödynnettävissä olevia kompetensseja erityisesti johtamiseen liittyen, joista varsinkin poikkeustilannejohtamisen valmiudet ovat korkeatasoisia. Siviiliuralle siirtyminen ei ole kuitenkaan ongelmallista varsinkaan pitkän uran tehneelle sotilaalle, jonka kohdalla Puolustusvoimissa vallitsevan kulttuurin vaikutukset saattavat näyttäytyä hyvinkin voimakkaina. Sotilaan ammatti tuottaa hyvän pohjan turvallisuusjohdon tehtävissä toimimiseen, mutta täydentävän kouluttautumisen merkitys korostuu erityisesti tulevaisuudessa tehtävien vaatimusten linkittyessä yhä voimakkaammin turvallisuuden ohella koko organisaation toiminnan kokonaisuuteen.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>Turvallisuusjohtaminen, turvallisuus, kompetenssi, valmius, fenomenografia, käsitys</p>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja aiemmin tehty tutkimus.....	2
1.2	Tutkimusongelma ja tehdyt rajaukset.....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne ja toteutus.....	7
1.4	Tutkimuksen viitekehys	8
2	TURVALLISUUS JA SEN JOHTAMINEN	11
2.1	Turvallisuus käsitteenä	12
2.2	Turvallisuusjohtaminen	13
2.2.1	Turvallisuuden osa-alueet yrityksessä ja Puolustusvoimissa.....	15
2.2.2	Riskien synty ja hallitseminen	17
2.2.3	Management ja leadership turvallisuuden näkökulmasta	19
2.2.4	Turvallisuuskulttuuri osana organisaatiokulttuuria.....	21
2.3	Turvallisuusjohtajalta vaadittu osaaminen	23
2.3.1	Millaista osaamista turvallisuusjohtajalta halutaan?.....	24
2.3.2	Turvallisuusjohtamisen erikoistava koulutus Suomessa.....	28
3	AMMATILLISEN VALMIUDEN ERI ULOTTUVUUDET	31
3.1	Kompetenssi ja sen lajit.....	31
3.2	Ammattitaito, asiantuntijuus ja kvalifikaatiot	34
3.3	Ammattisotilaan osaaminen ja sen hyödynnettävyys.....	37
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
4.1	Laadullinen tutkimus ja tieteenfilosofia	40
4.2	Käsitykset todellisuuden kuvaajina	44
4.3	Fenomenografinen tutkimusote ja sen käyttäminen laadullisen haastatteluaineiston analyysissä.....	47
4.4	Laadullisen haastattelututkimuksen toteutus ja tutkittava joukko.....	49
4.5	Kuvauskategorioiden muodostaminen ja analysointi.....	51

5.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
5.1	Tehokas ja suorituskyykyinen yleisjohtaja.....	55
5.1.1	Johtaja ja esimies.....	56
5.1.2	Paineensietokyykyinen tilannekuvan muodostaja.....	59
5.1.3	Sopeutumiskyykyinen päätöksentekijä ja toimeenpanija.....	60
5.1.4	Järjestelmällinen ja analyttinen suunnittelija, joka hahmottaa suuriakin kokonaisuuksia.....	62
5.1.5	Kehittämis- ja koulutusorientoitunut tavoitteenasettaja.....	65
5.2	Luottamusta herättävä ja yhteistyötaitoinen.....	68
5.2.1	Sosiaalinen työyhteisössä toimija	69
5.2.2	Sotilaallisia hyveitä vaaliva luotettava vastuunkantaja.....	70
5.2.3	Esiintymistaitoinen yhteistoimija vailla turvallisuusalan verkostoja.....	72
5.3	Vaikeudet Puolustusvoimien organisaatiokulttuurista irrottautumisessa.....	75
5.3.1	Hyvä hallinnollinen osaaminen, joka vaatii uudelleensovittamista	76
5.3.2	Henkilökohtaiset sopeutumishaasteet siviilimaailmaan.....	78
5.3.3	Ennakkokäsitysten vanki?.....	80
5.3.4	Kriittisesti tarkasteltavat viestinnän ja vaikuttamisen valmiudet.....	84
5.4	Tarve täydentävälle kouluttautumiselle.....	87
5.4.1	Turvallisuusosaajana keskeneräinen	89
5.4.2	Puutteellinen osaaminen liiketoiminnan ja lainsäädännön osalta	92
5.4.3	Vajaa muodollinen pätevyys ja toimialatuntemus	94
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	96
6.1	Keskeisimmät johtopäätökset.....	97
6.2	Pohdintaa	104
6.3	Saatujen tulosten käytettävyyys ja luotettavuuden arviointia	110
6.4	Esityksiä jatkotutkimuksista.....	114

LÄHTEET

LIITTEET

SOTILASURALTA TURVALLISUUSJOHTAJAKSI – ENTISTEN AMMATTISOTILAIDEN KÄSITYKSIÄ VALMIUKSISTAAN TOIMIA SIVIILIORGANISAATIOIDEN TURVALLISUUSJOHDON TEHTÄVISSÄ

1 JOHDANTO

Perehdyn pro gradu -tutkielmassani Puolustusvoimien vakinaisessa palveluksessa olleiden entisten ammattisotilaiden toimintaan sotilasuransa jälkeen siviiliorganisaatioiden turvallisuusjohdon tehtävissä. Olen useammassa yhteydessä kohdannut ihmisiä, joiden käsitysten mukaan entiset sotilaat päätyvät monesti työskentelemään joko armeijauralta eläköidyttyään tai irtisanouduttuaan edellä mainittuihin tehtäviin. Viimeisin tällainen tapahtuma, jossa kohtasin aiemmin koulutettavani olleen nuoren reserviläisen, synnytti myös ajatuksen syventyä tutkimaan aihetta tarkemmin. Entinen alaiseni kysyi kuulumisiani, sekä työskentelinkö yhä Puolustusvoimissa. Tähän myöntävästi vastattuani hän totesi upseerin ammatin olevan mielestään hyvä ja vakaa uravalinta, jossa tulevaisuuden näkymät myös siviiliuralle siirtymisestä vaikuttavat hyviltä. Kysyttyäni mihin hänen ajatuksensa perustuu, sain kutakuinkin seuraavan vastauksen:

”Onhan se hyvä tietää, että kun ei jaksa enää vuodesta toiseen huutaa alokkaille, voi sitten vaan lähteä johonkin siviilifirmaan turvallisuuspäälliköksi.”

Lyhydestään huolimatta kommentti oli niin vahvasti ennakkokäsityksillä latautunut, että jäin miettimään sitä vielä pidemmäksi aikaa. Palasin uudelleen kyseiseen tapahtumaan miettiessäni

sopivaa aihetta pro gradu -tutkielmalleni ja huomasin, että päätös kohdentaa tutkimustyöni ammattisotilaiden lähtökohtiin toimia turvallisuusjohdon tehtävissä oli nopeasti tehty.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia käsityksiä entisillä ammattisotilailla on Puolustusvoimissa tekemänsä työuran sekä siihen liittyvän koulutuksen tarjoamista valmiuksista toimia turvallisuusjohdon tehtävissä. Tutkimuksen päämääränä on saavuttaa ymmärrys siviilitehtäviin jo siirtyneiden henkilöiden kokemuksista ja ajatuksista uudessa ammatissaan hyödynnettävissä olevasta osaamisestaan. Lisäksi näiden käsityksiin perehtymällä tavoitellaan kattavaa kuvausta siitä, mitkä sotilasuralla hankitut ominaisuudet, osaamiset ja kompetenssit mahdollisesti edesauttavat menestymistä turvallisuusjohtamisen parissa, sekä miltä osin alojen keskinäinen vastaavuus on ainoastaan yksilötasolla näyttäytyvää väärinymmärrystä ja yleistettyihin mielikuviin nojaavaa ajattelua. Tutkimuksessa keskitytään yksilötasolla näyttäytyviin mielikuviin ja käsityksiin, eikä esimerkiksi turvallisuusjohtamisen alalla työskentelevien sotilastaustaisten henkilöiden määrään ja menestymiseen, tai tähän liittyviin syy-seuraus -suhteisiin.

1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmin tehty tutkimus

Ajatus tutkia kyseistä aihepiiriä syntyi paitsi kuvaamastani kohtaamisesta entisen alaiseni kanssa, mutta myös omasta kiinnostuksestani turvallisuusalaa kohtaan, johon olen Puolustusvoimissa työskennellessäni saanut tutustua muutamastakin eri näkökulmasta. Lisäksi olen saanut olla tekemisissä useiden turvallisuusalalla eritasoisissa tehtävissä työskentelevien henkilöiden kanssa, joista osa on myös entisiä ammattisotilaita. Turvallisuusjohtoon keskittyminen koko turvallisuusalan sijaan oli luonnollinen valinta aihepiirin rajaamisen suhteen, jotta myös johtamisen tieteellinen näkökulma olisi paremmin kytkettävissä osaksi tutkimusta.

Tutkimus avartaa käsitystä siitä, miten Puolustusvoimien tarjoamaa työkokemusta ja koulutusta voidaan hyödyntää myös muissa tehtävissä, sekä kuinka turvallisuusjohdon tehtäviin siirtyneet entiset sotilaat kokevat Puolustusvoimat valmiuksien ja kompetenssin tarjoajana. Lisäksi tutkimus tuo esille näkemyksiä siitä, miten sotilasuralla hankittu kyvykkyys vastaa siviiliorganisaatioiden turvallisuusjohtamisen osaamisvaatimuksia, ja mitä mahdollisesti jopa tiedostamattoman hyödyllisiä kyvykkyyskäsitteitä sotilaan ammatissa on omaksuttavissa. Näkemykset sotilastaustaisten henkilöiden sopivuudesta tai sopimattomuudesta siviiliorganisaatioissa työskentelyyn

ovat monesti ennakkoasenteiden vahvasti värittämiä ja asenteellisia, joiden vastapainoksi tämä tutkimus luo tieteellisesti argumentoidun ja perustellun puheenvuoron.

Kansainvälisesti tarkastellen ajatus entisten sotilaiden päätymisestä turvallisuusjohdon tehtäviin ei ole missään määrin tuulesta temmattu. Eritasoisiin turvallisuusjohdon tehtäviin on päätyntä kansainvälisessä mittakaavassa huomattava määrä joko sotilas- tai poliisitaustaisia henkilöitä vastaamaan organisaatioon kohdistuviin suoriin uhkiin ja riskeihin. Taloudellisen ja liiketoiminnallisen ymmärryksen lisääntyneet vaatimukset ovat kuitenkin muokanneet nykyaikaisen ja erityisesti tulevaisuuden turvallisuusjohtajan osaamistarpeita. Muun muassa tästä johtuen pelkkää kokemusta maanpuolustustyöstä ei voidakaan enää välttämättä pitää kyllin kattavana taustana ilman erityisiä pätevyys- ja taitoja ja kompetensseja kokonaisvaltaiseen turvallisuustoiminnan johtamiseksi. (Hertig, McCough & Smith 2008, Petersen 2013, 222–223).

Turvallisuus on muodostunut vuosien saatossa yhä puhutummaksi ja muodikkaammaksi käsitteeksi, ja siihen on kohdistunut myös suuri määrä erilaisia tutkimuksia. Maanpuolustuskorkeakoululla turvallisuudesta, sen eri näkökulmista ja toimintaympäristöistä, on tehty useita tutkimuksia, joista esittelen muutamia seuraavaksi. Aihetta on käsitelty laajasti myös muissa yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Turvallisuus käsitteenä itsessään on kantavana teemana kymmenissä eritasoisissa tutkimustöissä, mutta aiheen laajuudesta johtuen niiden näkökulmat kohdentuvat melko kapeilla aloille jättäen aihepiiriin vielä runsaasti tutkittavaa.

Maanpuolustuskorkeakoululla kenties viitatuimman ja selkeimmin turvallisuusjohtamisen käsitteeseen pureutuvan tutkielman on laatinut vuonna 2005 Tom Hanén, joka diplomityössään ”Turvallisuusjohtaminen ja rajavartiolaitos” käsittelee turvallisuusjohtamisen teoreettista taustaa sekä sen määrittelyä johtamisen viitekehyksessä. Tutkimuksessaan Hanén määrittelee turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan teoreettista taustaa, ja tätä hyödyntäen tarkastelee Rajavartiolaitoksen toimintaympäristöä etsien turvallisuusjohtamisen kehittämisen kannalta oleellisia havaintoja. Hanén esittää bibliometrisiin analyyseihin perustuen turvallisuusjohtamisen muodostuvan kaikista johtamisen nelikentän osa-alueista. Vastoin ennako-odotuksiaan, keskeisimmäksi vaikuttavaksi tekijäksi osoittautui asiajohtamisen sijaan organisaatiokulttuuri ja edelleen siinä informatiivisen, luottamukseen perustuvan sisäisen kulttuurin synnyttäminen, mikä mahdollistaa hallinnollisen joustavuuden kriisitilanteissa ja jatkuvan poikkeavista tilanteista oppimisen. Turvallisuuden johtamisesta organisaatiokulttuurin kautta kirjoittaessaan

Hanén viittaa runsaasti James Reasonin esittelemiin turvallisuusjohtamisen malleihin, joita käsittelemme tarkemmin luvussa 2.

Toni Lahti tarkastelee esiupseerikurssin tutkielmassaan ”Turvallisuusjohtamisen kehittäminen Merivoimien esikunnassa” (2014) Merivoimien esikunnan kykyä organisaationa vastata puolustusvoimauudistuksen jälkeen sille asetettuihin turvallisuusjohdon tehtäviin. Teoreettisessa tarkastelussaan Lahti keskittyy teemaan lähinnä organisaatiorakenteen ja managementin näkökulmasta. Tutkimuksessaan Lahti (2014, 10–11) tekee eron yksityisen sektorin yritysturvallisuuden ja Puolustusvoimissa vastaavaa tarkoittavan, kapea-alaisemman organisaatioturvallisuuden välille verraten Elinkeinoelämän keskusliiton ja Puolustushallinnon turvallisuusstrategian määritelmiä keskenään. Pohtiessaan turvallisuusjohtajan asemaa organisaatiossa ja tämän vaikutusmahdollisuuksia, Lahti (2014, 35–36) painottaa turvallisuusjohtajan tehtävän selkeää määrittelyä alaorganisaatioineen, sekä sen liittämistä osaksi emo-organisaation johtoryhmää, jotta tällä olisi tosiasialliset ja riittävät mahdollisuudet aktiiviseen vaikuttamiseen turvallisuustoiminnan edistämiseksi ja kehittämiseksi osana organisaation päätöksentekoprosessia.

Rieti Suuronen puolestaan perehtyy turvallisuusjohtamiseen palvelusturvallisuuden ja meriturvallisuuden johtamisen, sekä niiden käytännön merenkulussa ilmenemisen näkökulmasta esiupseerikurssin tutkielmassaan ”’Tuurilla ne laivatkin seilaa!’ – Työ- ja palvelusturvallisuus osana taistelualuksen meriturvallisuutta ja sen johtamista” (2014). Tutkielmansa keskeisimpinä havaintoina Suuronen (2014, 35–38) nostaa esille turvallisuusjohtamisen olevan aktiivisesti läsnä kaikissa käytännön prosesseissa merellä, vaikkakin toisinaan tämä tapahtuu tiedostamatta. Hän niin ikään korostaa turvallisuuden ja avoimuuden kulttuurin merkitystä osana turvallisuustoiminnan laadun parantamista, sekä organisaation johdon sitoutumista aina ylintä tasoa myöden osaksi turvallisuuskulttuuria toimien samalla suunnannäyttäjänä ja rohkaisijana alaisille.

Tutkimuksia turvallisuuden, sen strategioiden ja kulttuuristen ilmentymien aihepiireistä diplomityön ovat laatineet muiden muassa Virta (2011) ja Villikari (2007), sekä pro gradu -tutkimuksen Laine (2014). Viimeisenä vaikutteita antaneista tutkimuksista mainittakoon Mikko Rikkosen pro gradu -tutkielma ”Turvallisuusosaamisen kouluttaminen - Vertaileva tutkimus Laurean ja Maanpuolustuskorkeakoulun pedagogisista malleista” (2011), jossa tarkastellaan Maanpuolustuskorkeakoulun sekä Laurean pedagogisia menetelmiä turvallisuusjohtamisen koulutusohjelman ja sotilaspedagogiikan maisteriopetuksen suhteen. Vaikka Rikkosen huomio

keskittyikin eri opetus- ja oppimistapojen vertailuun, käy hän (2011, 63) ajatuksia herättävää pohdintaa ammattisotilaille annettavan koulutuksen ja Puolustusvoimien toiminnan suhteesta turvallisuusalaan. Rikkonen haastaa opetusministeriön turvallisuustoimikunnan näkemyksen siitä, että Puolustusvoimien toiminnan tulisi katsoa sijoittuvan ainoastaan sotilasalaan, eikä se suoranaisesti olisi sidoksissa turvallisuusalaan. Näkemystään Rikkonen perustelee toimintaympäristöissä tapahtuvilla muutoksilla ja turvallisuuden käsitteen jatkuvalla kehitymisellä, minkä vuoksi Puolustusvoimien toiminnan voidaan katsoa liittyvän turvallisuusalaan vähintäänkin sosiaalisessa ja sotilaallisessa kontekstissa. Lisäksi tutkimuksessa kannatellaan mielenkiintoista keskustelunavausta siitä, tulisiko Maanpuolustuskorkeakoulun olla suunnannäyttäjänä luomassa ensimmäistä yliopistotasoista turvallisuusalan tutkintoa (Rikkonen 2011, 2).

Muissa oppilaitoksissa tuotettuja turvallisuusjohtamiseen liittyviä tutkimuksia on laadittu kymmenittäin aina väitöskirjatasolle saakka, rajautuen usein koskemaan jotain tiettyä kapea-alaista toimintaympäristöä ja siihen liittyvää turvallisuutta. Esimerkkejä toimintaympäristöistä ja aiheista, joiden näkökulmasta väitöstutkimuksia turvallisuusjohtamisesta tai sitä käsitellen on tehty 2000-luvulla, ovat maatilat (Leppälä 2016), käytävämehänhallinta (Kuronen 2013), teollisuuden yhteiset työpaikat ja ulkoistetut palvelut (Nenonen 2012), ydinvoimala (Piirto 2012), yhteistyön rooli organisaation turvallisuustoiminnassa (Lanne 2007), esimiestyö ja terästeollisuus (Simola 2005) sekä suuronnettomuusvaaralliset laitokset (Levä 2003).

Puolustusvoimissa tuotettu turvallisuusjohtamiseen liittyvä tutkimustyö on painottunut etsimään parempia käytänteitä ja tehokkuutta organisaatiotasolla sekä määrittelemään turvallisuusjohtamisen olemusta. Vastaava sidonnaisuus erityyppisten työympäristöjen ja teollisuustoimialojen turvallisuuden edistämiseen ja määrittelyyn on havaittavissa niin ikään edellä esitellyissä siviilitaustaisten tutkijoiden väitöksissä. Oma tutkimukseni on kohdennettu näiden teemojen sijaan johtajiin ja heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa, mikä on Suomessa huomattavasti suppeammin käsitelty tutkimuskohde turvallisuusjohtamisen alalla. Liittämällä aiemmista tutkimuksista saatuja havaintoja organisaatioista ja käytänteistä tämän tutkimuksen tuotteena syntyviin havaintoihin johtamistoimintaa toteuttavista henkilöistä ja näiden kyvykkyydestä, uskon syvemmän ja yksityiskohtaisemman tarkastelun sekä edelleen laadukkaamman jatkotutkimuksen edellytyksien olevan saavutetut.

1.2 Tutkimusongelma ja tehdyt rajaukset

Tutkimusongelmani koostuu entisten ammattisotilaiden valmiuksista toimia sotilasuransa jälkeen turvallisuusjohdon tehtävissä. Koska turvallisuusjohtamisen tehtäväkenttä ja osaamisvaatimukset sekä tutkittavien henkilöiden taustat ovat erittäin moninaiset, ei ongelmanratkaisuun pääse syvällisesti käsiksi normeihin, tehtävänkuvauksiin ja opetussuunnitelmiin perehtymällä. Tämän sijaan tieto on parhaiten tavoitettavissa subjektiivisiin kokemuksiin ja käsityksiin syventymällä. Tämän havainnon pohjalta tavoitteekseni tarkentui erilaisten jatkoehdydynnettävien osaamisten kartan muodostaminen, sekä mahdollisesti vastaajajoukossa ilmenevien keskeisimpien osaamisten, tai niiden puuttumisen, tunnistaminen.

Etsin tutkimusongelmaani ratkaisua yhden päätutkimuskysymyksen avulla, jota tuen kahdella erillisellä alatutkimuskysymyksellä. Päätutkimuskysymykseni on:

- **Minkälaisia käsityksiä tutkittavilla on Puolustusvoimien heille työkokemuksella ja koulutuksella tarjoamista valmiuksista toimia turvallisuusjohdon tehtävissä?**

Päätutkimuskysymystä tuettiin seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

- **Minkälaisia turvallisuusjohdon tehtävissä hyödynnettäviä meta- ja teknisiä kompetensseja tutkittavat kokevat saaneensa palvellessaan Puolustusvoimissa?**
- **Miten Puolustusvoimien tarjoama koulutus ja työssä hankittu ammattitaito vastaavat turvallisuusjohdon tehtävien vaatimuksiin?**

Tutkimus on rajattu koskemaan ryhmää Puolustusvoimissa palvelleita henkilöitä, jotka ovat siirtyneet siviiliorganisaatioihin ja yrityksiin turvallisuusjohdon tehtäviin. Rajauksia henkilöstöryhmien suhteen ei ole tehty, eivätkä myöskään Puolustusvoimista siviiliin siirtymisen syyt ole tutkittavaan ryhmään vaikuttavana tekijänä tai selvityksen kohteena. Tehtävänimikkeiden suhteen rajausta ei ole tehty koskemaan vain turvallisuuspäällikön tehtäviä, vaan tutkittavien joukossa on myös muita vastaavan tehtäväkentän, mutta eri nimikkeen omaavia henkilöitä. Rajausta vain yhteen tehtävänimikkeeseen ei ole tehty, sillä varsinkin suuremmissa yrityksissä turvallisuusjohdon tehtäviä on hajautettu useammalle henkilölle yhden turvallisuuspäällikön sijaan. Lisäksi on täysin organisaatiokohtaista, miten se määrittelee turvallisuuspäällikkönä toimivan henkilön tehtäväkentän, sekä toisaalta täysin vastaavan tehtäväkartan tai sen osia on saatanut saada vastuulleen aivan toisenlaisella nimikkeellä toimiva henkilö.

Tässä tutkimuksessa turvallisuuden käsite rajataan koskemaan yritysmaaliman ja turvallisuusjohdon tehtävien osa-alueita, jättäen esimerkiksi sotilaalliset turvallisuuskäsitteet tutkimuksen ulkopuolelle. Turvallisuusjohtamista käsiteltäessä aihepiirin keskeisimmät elementit esitellään siinä laajuudessa, että alan tehtäväkenttä ja sen asettamat edellytykset kyetään tuomaan näkyviksi. Organisaatioturvallisuuden moniin alalajeihin jakautuvan kokonaisuuden puolesta päädyin käsittelemään henkilöiden valmiuksia turvallisuusjohdossa yleisesti, rajaamatta tutkimusta keskittymään erityisesti alakohtaisiin valmiuksiin esimerkiksi rikosturvallisuuden tai tietoturvallisuuden näkökulmasta. Myös ammattitaidon ja kompetenssin muodostumista sekä ilmene- mistä käsitellään pintapuolisemmin, yleisesti ilmiöistä ymmärrystä lisäävinä teemoina.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja toteutus

Tutkimuksen teoriaosio jakautuu toiseen ja kolmanteen pääluvun, joista ensimmäisessä käsitelen turvallisuutta sekä sen johtamista niin ilmiönä kuin alan ammattilaisten osaamistarpeidenkin pohjalta. Turvallisuusjohtamista lähestyn turvallisuuden käsitteen, organisaatioturvallisuuden kokonaisuuden, riskienhallinnan, *leadershipin* ja *managementin* sekä organisaatiokulttuurin näkökulmista. Käsitelen turvallisuusjohtamisen teoriaa hyödyntäen sekä alan kirjallisuutta että työnantajien painottamia osaamisvaatimuksia alalla toimiville henkilöille. Lisäksi syvennyn suomalaiseen turvallisuusjohtamisen erikoistavaan koulutukseen lisätäkseeni ymmärrystä muiden kuin sotilastaustaisten henkilöiden osaamispohjasta turvallisuusjohdon tehtävissä, mikä mahdollistaa eri taustojen vahvuuksien ja heikkouksien keskinäisen tarkastelun. Tutkimuksen kolmannen pääluvun keskiössä oleva ammatillinen valmius on monisyinen ja helposti eri tavoin ymmärrettävissä oleva termi, jonka vuoksi sen syvällisempi tarkastelu on keskeistä. Valmiuksiin syventyessäni tärkeimpänä teemana käsitelen kompetensseja, joiden ohella paneudun ammattitaitoon, asiantuntijuuteen ja kvalifikaatioihin termien vivahde-erojen täsmentämiseksi. Lisäksi käsitelen ammattisotilaan hyödynnettävissä olevaa osaamista turvallisuusosalalla sekä Puolustusvoimien ulkopuolella yleisesti sekä kirjallisuuden että tehdyn tutkimuksen näkökulmista.

Tutkimuksen menetelmälliset ja tieteenfilosofiset periaatteet muodostavat neljännen pääluvun, jossa pääpaino on luotu fenomenografiseen tutkimusotteeseen ja sen kiinnostuksenkohteina olevien käsitysten tuottaman tiedon olemukseen. Pääsy ihmisten yksilöllisiin käsityksiin vaatii tiedon hankkimista haastatteleamalla, jonka vuoksi myös itse toteutin puolistrukturoidun haastatteluprosessin, joka esitellään yksityiskohtaisemmin menetelmäosion yhteydessä.

Fenomenografisen analyysin päämääränä on tuottaa haastatteluaineistojen perusteella muodostettu kuvauskategoriajärjestelmä, jonka avulla tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tarkastelu moniulotteisemmin niin kutsutusta toisen asteen näkökulmasta mahdollistuu. Tutkimukseni viidennessä pääluvussa esittelen empiirisen tutkimukseni tuloksiksi muodostuneen kuvauskategoriajärjestelmän, sekä teen näkyväksi vuoropuheluna teorian ja oman pohdinnan välillä vastaajien käsityksiä omista valmiuksistaan toimia turvallisuusjohdon tehtävissä Puolustusvoimissa hankkimansa kyvykkyyden perusteella. Tuloksista muodostetut johtopäätökset ja syvällisempi pohdinta muodostavat tutkimukseni viimeisen eli kuudennen pääluvun, jossa niin ikään tarkastelen fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä sekä hahmottelen mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille.

1.4 Tutkimuksen viitekehys

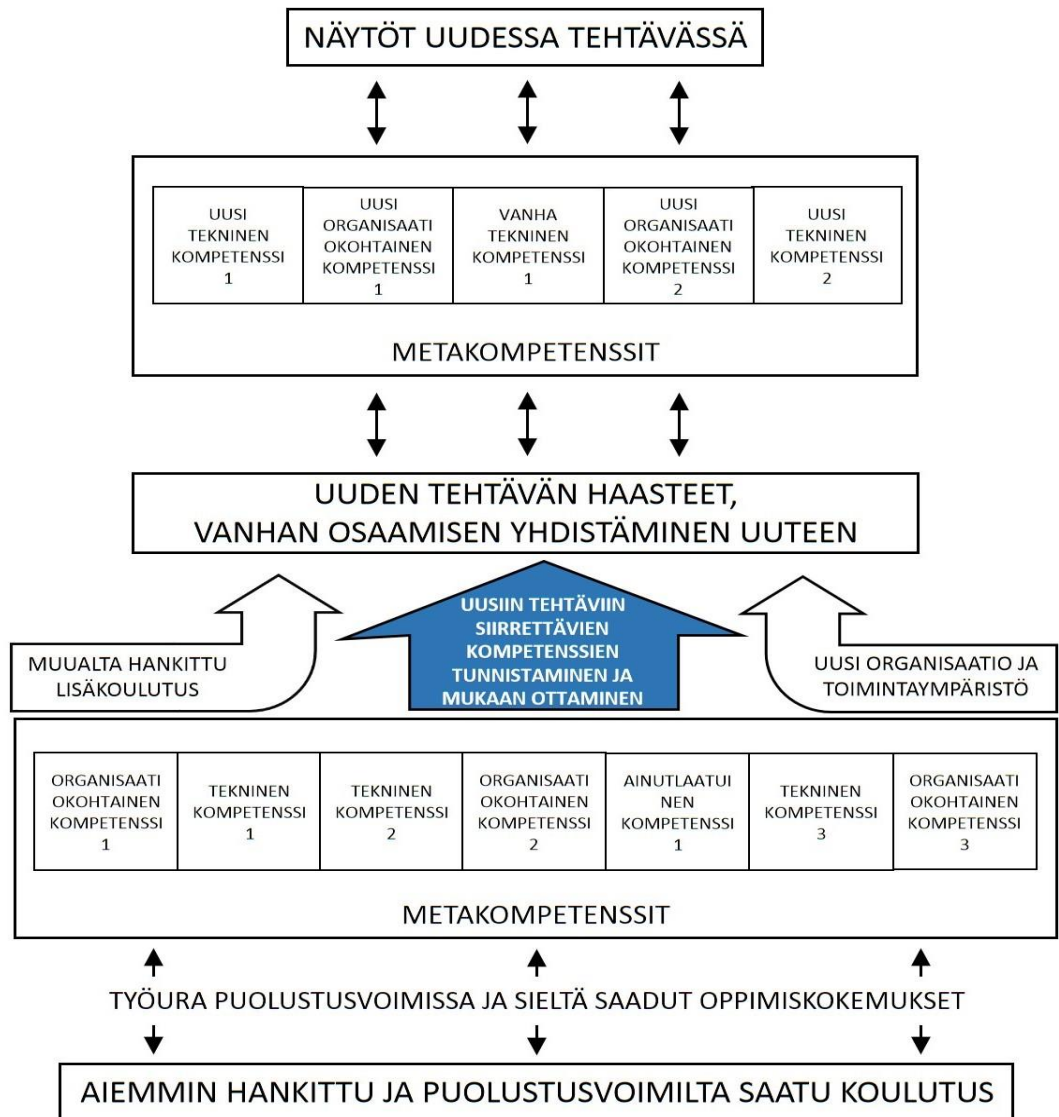
Tutkimuksen kohdehenkilöiden osaamiset ja tehtäväkentät ovat hyvin moninaiset ja yksilökohtaiset, vaikka yhdistäviä taustavaikuttimia on runsaasti. Kaikilla tutkimuksen kohteina olleilla on vuosien työkokemus sotilaallisen maanpuolustuksen eri tehtävien parissa, ja sen aikana muodostuneiden osaamisten ja eritasoisten kompetenssien määrä jokaisella on varmasti merkittävä. Kuitenkaan monia sotilasuralla räätälöityjä osaamisia, tietoja ja taitoja ei ainakaan sellaisenaan voida hyödyntää muissa toimintaympäristöissä, vaan osaamista on kerrytettävä ja toimintatapoja muokattava, jotta uuden toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin voidaan vastata mahdollisimman hyvin. Pohdittuani tämän osaamisen siirtämisen ja jatkojalostamisen prosessia päädyin rinnastamaan sen mekaniikan monilta osin yksilön oppimisprosessiin, jossa vanhaa tieto- ja kokemuspohjaa käytetään rakennusallustana syvemmälle käytännössä oppimiselle ja omakohtaisen reflektion kautta toimintamallien vahvistamiselle, eli syvempien osaamisten synnylle. Tutkimuksen viitekehyksessä (ks. kuva 1) tällä tarkoitan sitä, että valmistautuessaan toimimaan sotilasuralla tutkimani henkilöt ovat opiskellessaan yhdistelleet tarjottua tietoa aiempiin kokemuksiinsa ja luoneet toimintatapoja, jotka he ovat siirtäneet käytäntöön työurallaan Puolustusvoimissa. Osa näistä käytänteistä on varmastikin ollut sellaisinaan toimivia, kun taas osa on osoittautunut toimimattomiksi, minkä vuoksi malleja on päivitetty käytännön oppimiskokemusten myötä vastaamaan paremmin uuden työuran vaatimuksiin.

Jalostuneiden, käytännössä sovellettujen menetelmien ja toimintatapojen seurauksena henkilöille on muodostunut eriluonteisia kompetensseja, joihin paneudun luvussa 3.1. Niistä osa on

ollut vahvasti sidoksissa sotilasorganisaation tehtäviin ja toimintaympäristöön, kuten esimerkiksi eri joukkotyyppien tuntemus tai taistelutekniikka. Jotkut puolestaan ovat ammattiin liittyviä, mutta silti samanaikaisesti soveltuvia käytettäväksi myös muissa toimintaympäristöissä, kuten esimiesosaaminen tai tietohallinnolliset taidot. Jotkin kyvykkyydet taas vaativat samanaikaisesti sekä teknistä osaamista että organisaation eri tasojen voimakasta sisäistämistä, mistä esimerkkinä toimii mainiosti pätevyys toimia omassa sodanajan tehtävässä. Kaikkien edellä mainittujen osaamislajien taustalla vaikuttavat yleisen tason kompetenssit, joiden joukkoon luokituvat esimerkiksi esiintymistaito, oppimisvalmiudet ja kielitaito.

Organisaation ja tehtäväkentän muuttuessa uusiin tehtäviin siirtymisen myötä, tarve uuden oppimiselle on itsestäänselvyys. Uusia toimintatapamalleja ja tietoja saadaan luonnollisesti uuden organisaation kautta siihen tutustumalla ja kokemusta kartuttamalla, mutta myös lisäkoulutuksen hankkimisen tarve on monesti todellinen uudelle alalle siirryttäessä niin ammatillisiin kuin muodollisiin vaatimuksiin vastaamiseksi. Uuden tehtävän edellyttämien uusien kompetenssien oppimisen prosessi käynnistyy muutoksen myötä, mutta oppimisen kivijalkana toimii edelleen aiempi osaaminen ja kokemuspohja. Onnistunut tehtäväkentästä toiseen siirtyminen edellyttää hyvää itsetuntemusta ja reflektiokykyä omaan osaamiseen nähden, sekä kykyä tunnistaa niitä tietoja ja taitoja, joiden mukana pitäminen ja jopa vahvistaminen tukevat ja syventävät toimintavalmiuksia myös uuden tehtävän parissa. Mikäli henkilö kykenee tunnistamaan hyödynnettävissä olevat aiemmat osaamisensa sekä yhdistämään ne lisäkoulutuksen ja uuden organisaation mukanaan tuomien vaikuttimien kanssa, syntyy uusi kompetenssien rakennusaineiden joukko, johon nojaten käynnistyy uusi käytännössä oppimisen prosessi.

Edellä kuvattu tapahtumaketju on tiivistetty kuvaan 1, joka pohjautuu vapaasti mukaillen Jonesin, Voorheesin ja Paulsonin käsitteellisen oppimisen malliin, jonka lisäksi vaikutteita sille on antanut Odd Nordhaugin kompetenssilajien nelikenttä. Molempiin malleihin perehdytään tarkemmin luvussa 3.1. Tutkimalla entisten ammattisotilaiden käsityksiä valmiuksistaan pyrin erityisesti löytämään vastauksia kuvion keskiössä olevaan sinisellä korostettuun nuoleen, eli siihen, minkälaisia kompetensseja he ovat itsellään tunnistaneet uusiin tehtäviin siirrettävissä oleviksi ja näin tukeneet oppimistaan ja suoriutumistaan uudessa tehtävässään.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys, soveltaen Jones ym. (2001, 8) ja Nordhaug (1991, Salon 2000, mukaan)

Muodostettuani tutkimukselleni rajat joiden puitteissa toimia sekä selvitettyäni itselleni tarkennetun päämääräni ja taustalla vaikuttavat tekijät, oli syventävän teoreettisen perehtymisen aloittaminen mahdollista. Huolellisen tutkimuskohteen määrittelyn ansiosta oli kokonaisuudesta melko suoraviivaisesti erotettavissa kaksi keskeistä teoreettisen perehtymisen kohdetta: turvallisuusjohtaminen sekä ammatilliset valmiudet. Koin riittävän pohjatyön erityisen tärkeäksi huomioiden, että sen suuntaama teoreettinen perehtyminen puolestaan tulisi vaikuttamaan erittäin ratkaisevasti tutkimuksen empiiriseen osioon ja edelleen läpi koko prosessin aina päätelmiin saakka. Seuraavat kaksi päälukua muodostavat tutkimuksen teoreettisen rungon, joka yhdessä tutkimusmenetelmällisen syventymisen kanssa loi edellytykset tutkimustyöni empiirisen vaiheen käynnistämiseksi ja loppuun saattamiselle.

2 TURVALLISUUS JA SEN JOHTAMINEN

Turvallisuus ja sen kokeminen on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana jatkuvassa muutoksessa valtiolliselta tasolta yhä yhteiskunnallisemmaksi ja sosiaalisemmaksi, muodostuen yksilöiden turvallisuuskokemuksista. Teknistyvä ja verkottuva maailma on muokannut myös turvallisuuskäsitystä yksilöidymmäksi ja yhteisöllisemmäksi. (Huhtinen & Vahtera 2015, 3). Turvallisuudella, tai toisaalta sen puuttumista eli turvattomuudella, voidaan Mäkisen (2007, 57) mukaan tarkoittaa subjektiivisesti ja objektiivisesti koettua tilaa, sekä niiden välistä suhdetta, josta muodostuu abstrakti kokemukseen perustuva olotila (Puolustusministeriö, 24).

Puolustusministeriön strategisen suunnitelman turvallisuuden osastrategian mukaan ”Turvallisuus on olotila, jossa ei ole tosiasiallista uhkaa tai tiedossa olevat uhat eivät aiheuta merkittävää riskiä. Mahdolliset turvallisuutta heikentävät riskit ovat hallinnassa hyväksyttävällä tasolla ja uhkien ehkäisemiseksi sekä torjumiseksi on olemassa riittävät edellytykset” (Puolustusministeriö, 24). Turvallisuuden selkeä määrittely on erittäin haastavaa yksilöllisistä tunnetila- ja näkökulmaeroista johtuen. Tästä syystä turvallisuutta tulisi tarkastella Brooks (2010, 235–237) mukaan yleisen tason sijaan kontekstisidonnaisesti. Tunnistamalla ensin asiayhteyden jossa turvallisuutta käsitellään, tulee myös sen yleispätevämpi ymmärtäminen mahdolliseksi.

Yksilöiden ohella myös organisaatioilla esiintyy merkittäviä intressejä toimintansa turvaamiseen. Organisaatiotason turvallisuus sisältää turvallisuuden kahteen alalajiin, *safetyyn* ja *securityyn* lukeutuvia selkeitä ja konkreettisia, perinteiseen turvallisuusajattelun mukaisia komponentteja, kuten omaisuuden, tilojen ja henkilöstön turvaamista. Lisäksi kokonaisuuteen kuuluu immateriaalisia osa-alueita, kuten tieto ja maine. Yrityksen turvallisuuden kokonaisuuden hallinta on yksi keskeisimpiä edellytyksiä sen olemassaolon perimmäisen tarkoituksen täyttämiseksi, eli taloudellisen voiton tuottamiselle. Suomessa turvallisuustoiminnan toteutus ja johtaminen ovat työturvallisuuslain (738/2002) vaatimusten, kuten paloturvallisuuden ja työsuojelun sekä ympäristöturvallisuuteen liittyvien määräysten, täytyttyä hyvin pitkälti yrityksen omissa käsissä. Menestyksekkään liiketoiminnan voidaan kuitenkin nähdä edellyttävän huomattavasti voimakkaampaa panostamista turvallisuusjohtamiseen ja -suunnitteluun, sekä edelleen näiden myötä riskien tunnistamiseen ja hallintaan. (Vrt. Tikkanen ym. 2011, 92; Puolustusministeriö, 23; Mäkinen 2007, 56; Hämäläinen & Anttila 2008, 22–23).

Tässä luvussa paneudun turvallisuuden kokonaisuuteen käsitteenmäärittelyn ja turvallisuusjohtamisen erityispiirteiden kautta sekä yksityisen sektorin että Puolustusvoimien näkökulmasta. Lisäksi käsittelen riskienhallintaa ja johtamisen keinoja tehokkaan turvallisuustoiminnan saavuttamiseksi. Luvun päätteeksi esittelen turvallisuusjohdon tehtäviin Suomessa tarjottavaa koulutusta, työelämässä turvallisuusjohdon parissa toimiville asetettuja ammatillisia osaamisvaatimuksia sekä sitä, minkälaisia vastaavuuksia kyseisissä tehtävissä mahdollisesti esiintyy Puolustusvoimissa tarjottavaan koulutuksen ja käytännön toiminnan kanssa.

2.1 Turvallisuus käsitteenä

Suomen kielessä sanan ”turvallisuus” määrittely on erittäin työlästä ja laaja-alaista, sillä saman sanan alle on koottu monia eri merkityksiä. Vertailukohtana käytettäköön englannin kieltä, jossa turvallisuudelle on kaksi merkitystä, *safety* ja *security*, jotka eivät ole synonyymejä keskenään, vaan jakavat turvallisuuden käsityksiä kahteen luokkaan (Mäkinen 2007, 56). Tom Hanén kuvaa diplomityössään (2005, 19–20) käsitteen *safety* tarkoittavan vallitsevaa turvallisuuden olotilaa, kun taas termi *security* vastaa ennemminkin tuotettua turvallisuutta. Myös Airaksinen (2011, 22) käyttää turvallisuuden kokonaisuudesta samaista kahtiajakoa. Suomentaessaan käsitteitä Airaksinen kuvaa *safety*n olevan nimenomaan turvallisuutta, kun taas *security* käsittää hänen näkemyksensä mukaan turvaa tai turvatoimia. Airaksinen (2011, 22–24) käy myös pohdintaa turvallisuuden ja sen tuottamisen paradoksaalisuudesta mieltäen *safety*n ja *security*n toisensa poissulkeviksi. Airaksisen mukaan turvallisuuden tunteen ensimmäisen kerran poistuessa ja turvatoimien astuessa käyttöön, menetetään koko ensiksi mainittu lopullisesti.

Organisaatiotasolla turvallisuuden jakautumisesta voidaan *safety*n nähdä kuvaavan erityisesti onnettomuuksien ja ilman pahansuopaa tahallisuutta aiheutuneiden, turvallisuutta vaarantavien tapahtumien ennaltaehkäisyä, käsittäen muun muassa pelastustoimintaa, työsuojelua, tuoteturvallisuutta ja ympäristötoimintaa. *Security* puolestaan pyrkii yksilöiden toimintaan vaikuttamisella, ihmisten tekemällä turvallisuustyöllä tai teknologisilla ja rakenteellisilla ratkaisuilla estämään tarkoitushakuista vahingontekoa, joka voi kohdistua esimerkiksi yrityksen omaisuuteen, tiloihin, tietoon tai henkilöstöön (Brooks 2010, 226; Lanne 2007, 18; Naumanen & Ruohotie 2006, 13; Hanén 2005, 20–21). Monessa yhteydessä turvallisuuden olotilasta ja tuotetusta turvallisuudesta voidaan käyttää myös nimityksiä pehmeä ja kova turvallisuus (Mäkinen 2007, 56).

Organisaatioturvallisuutta määritellessään Leppänen (2006, 203–204) ei erottele kovaa ja pehmeää turvallisuutta toisistaan, mutta näkee sen koostuvan näihin molempiin luettavista osa-alueista. Leppäsen mukaan organisaatioturvallisuuden muodostavat henkilö-, työ-, tieto-, toimitila-, ulkomaantoimintojen- sekä tuotannon ja toiminnan turvallisuus, joiden ohella kokonaisuuteen lukeutuu myös rikostorjunta, palo- ja pelastustoiminta sekä valmiussuunnittelu. Organisaatioturvallisuuden voi havaita muistuttavan suuresti yritysturvallisuuden kokonaisuutta sen sisältäessä samoja kovan ja pehmeän turvallisuuden komponentteja, ainoastaan laveammin määritellystä organisaation luonteen näkökulmasta. Voidaankin todeta, oli kyseessä sitten yritys tai mikä tahansa muu organisaatio, että *safety* ja *security* yhdessä muodostavat niiden turvallisuustoimintaympäristön. Tähän toimintaympäristöön vaikuttaminen johtamisella voidaan mieltää turvallisuusjohtamiseksi, mihin pohjautuu näkökulma, josta turvallisuusjohtamista käsitteenä tässä tutkimuksessa tarkastelen.

2.2 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtamisen luonne sekä suhtautuminen sitä kohtaan yritysmailmassa ovat kehittyneet viimeisten vuosikymmenten aikana yhä selkeämmin liiketoiminnallisen suorituskyvyn suuntaan. Ruuhilehto ja Kuusisto (1998, 31–32) kuvaavat modernia käsitystä turvallisuusjohtamisesta, jonka mukaan turvallisuustoiminnan vaikutukset näkyvät lisääntyneen turvallisuuden ohella yrityksen tuottavuudessa ja toiminnan laadussa. Turvallisuustoiminta ja sen johtaminen nähdään sekä tuloksentekijänä että myös luontevana ja integroituneena osana yrityksen tuotantoa ja päätöksentekoa, kun se on aiempien käsitysten mukaisesti saatettu kokea ennemminkin rinnakkaisena johtamisjärjestelmänä, joka osin jopa haittaa toiminnan sujuvuutta.

Myös Hämäläinen ja Anttila (2008, 20–21) painottavat turvallisuuden tason suoraa vaikutusta yrityksen toiminnan sujuvuuteen ja häiriöttömään jatkuvuuteen, ja näin edelleen tuottavuuteen. Saman näkemyksen jakaa myös ASIS Internationalin (2008, 2) laatima Yhdysvalloissa vahvistettu kansallinen turvallisuusjohtamisen standardi. Vähentyneiden onnettomuuksien ja terveydellisten riskien myötä välilliset kulut muun muassa sairauspoissaolojen, vahingonkorvausten ja oikeudenkäyntikulujen muodossa voidaan nähdä selkeästi vähenevinä. Vastaavia ajatuksia nostavat esiin myös Heljaste ym. (2008, 27–28), jotka korostavat turvallisuustoiminnan roolia kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantajana osana menestyvää liiketoimintaa, sekä sen kiinteää roolia koko yrityksen tai organisaation johdon päivittäisessä päätöksenteossa ja johtamisessa.

Turvallisuusjohtamisen vaikutuksen käsittäminen laajemmin osana yrityksen tuloksellisuuden kokonaisuutta välittyy myös hyvin Laitisen ym. määritelmässä (ks. Järvelin 2011, 41), jonka mukaan turvallisuusjohtaminen on ”... johdon ja esimiesten toimintaa työpaikan prosessien, toimintatapojen, työolosuhteiden, henkilöstön ammattitaidon, yhteistyön ja työilmapiiriin kehittämiseksi, jonka tavoitteena on turvallisuustason ja kilpailukyvyn jatkuva parantaminen.”

Tikkasen ym. (2011, 108) mukaan turvallisuusjohtaminen on osa yrityksen riskienhallinnan kokonaisuutta, pitäen sisällään tiedottamista, turvallisuuden näkökulman esiin tuomista suunniteltaessa liiketoimintaa, lakivelvoitteiden selvittämistä ja noudattamista, toimintaympäristön muutosten havainnointia ja siihen reagoitua, sekä turvallisuusmyönteisen ajattelutavan edistämistä. Aluehallintoviraston Työsuojeluhallinto (2010) puolestaan määrittelee turvallisuusjohtamisen olevan kokonaisvaltaista, sekä lakisääteisen että omaehtoisen turvallisuuden hallintaa, jossa johdetaan samanaikaisesti paitsi menetelmiä ja toimintatapoja, myös ihmisiä.

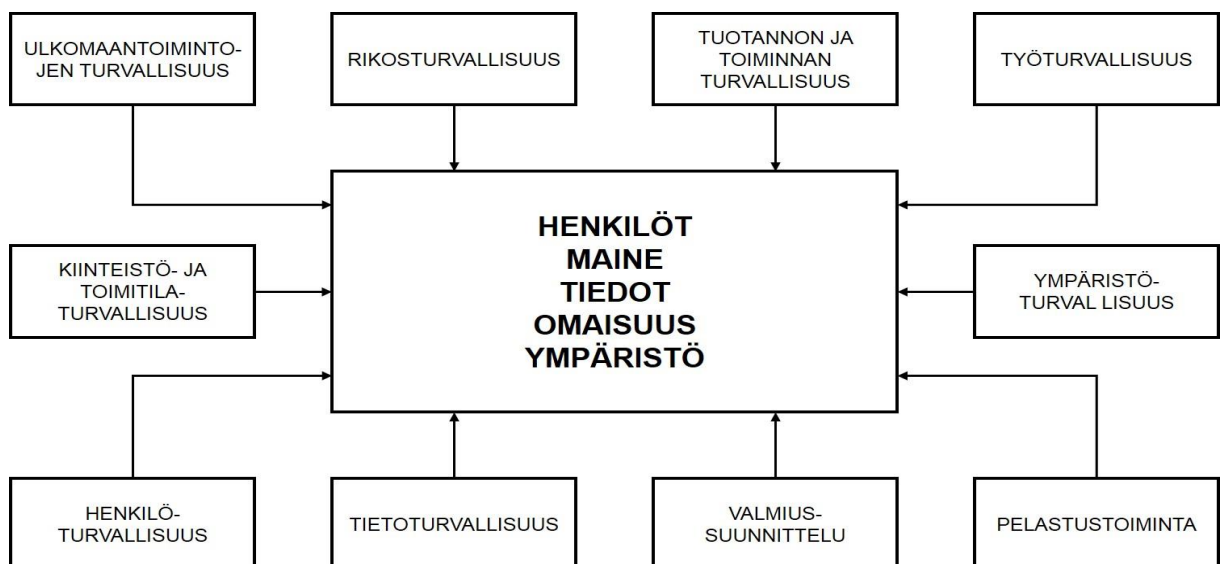
Hanén (2005, 38–39) tiivistää James Reasonin (1997) määrittelemiä turvallisuusjohtamisen ulottuvuuksia kolmeen päämalliin, joita ovat henkilö-, tekninen ja organisaatiomalli. Henkilömallissa, jota sovelletaan erityisesti teollisuudessa, turvallisuusjohtaminen pyrkii onnettomuuksien ja tapaturmien ehkäisyyn työpaikalla lähtien yksittäisestä vahingosta. Tekninen malli puolestaan pyrkii laskennallisen turvallisuuden luomiseen, ja se korostuu erilaisissa laitoksissa, joiden toiminnan turvaaminen on kriittisesti riippuvaista pienen ryhmän toiminnasta. Tällaisia toimialoja ovat esimerkiksi ydinvoiman tuotanto, avaruusteknologia, sotilasala ja kemian teollisuus. Malleista uusin, organisaatiomalli, näkee koko organisaation jatkuvan uudistumisen ja kehittymisen tarpeessa olevana, itsekriittisyyttä ja laadun parantamista tavoittelevana järjestelmänä. Turvallisuusjohdon pyrkimyksenä on toimintatapojen ja -mallien kehittäminen tapahtumien pohjalta, sillä inhimilliset virheet nähdään organisaation puutteellisen toiminnan aiheuttamina, eikä syinä sen puutteisiin. (Reason 1997 Hanénin 2005, 38–39 mukaan).

Turvallisuusjohtaminen on organisaation johtamisprosessiin nivoutuvaa, järjestelmällistä ja organisoitua toimintaa, joka pyrkii ennaltaehkäisemään ihmisiä, ympäristöä, omaisuutta, tietoa tai mainetta vahingoittavia tapahtumia (Lanne 2007, 12). Se on kokonaisvaltaista ja jatkuvaa, työpaikan turvallisuutta ja terveyttä edistävää turvallisuuden hallintaa (Nenonen, Vasara & Litmanen, 2006), sekä työntekijöiden käyttäytymiseen, arvoihin ja asenteisiin vaikuttamista organisaation kulttuuria muokaten. Myös Reason (1998, 293–294) korostaa kulttuurin merkitystä

turvallisuuden toteuttamisessa työpaikalla, todeten johdon suorien vaikutuspyrkimysten henkilöstön toimintaan tuottavan monesti heikomman tuloksen kuin avoimen ja kehittymishaluisen, turvallisuutta jatkuvasti kehittävän organisaatiokulttuurin kautta vaikuttaminen.

2.2.1 Turvallisuuden osa-alueet yrityksessä ja Puolustusvoimissa

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan Kerkon (2001, 21) mukaan liiketoiminnan tukemista hallitsemalla yrityksen turvallisuusasioita kokonaisuutena. Se käsittää toimenpiteitä ja valmiuksien luomista turvaamaan yrityksen toiminnan perusedellytyksiä, kuten tuotantoa, henkilöstöä, omaisuutta, tietoa ja ympäristöä, sekä ehkäisemään onnettomuuksia ja edistämään työturvallisuutta. Lanne (2007, 19–20) korostaa tämän ohella yrityksen aktiivisuutta turvallisuuden ylläpitämiseksi, sekä yritysturvallisuuden käsittelyä dynaamisena ja tavoitteellisena toimintana. Mitä paremmin henkilöihin, ympäristöön, tietoon ja organisaation maineeseen liittyvät riskit on kyetty ennakoimaan, tunnistamaan ja sitä kautta hallitsemaan, sitä paremmin turvallisuustoiminta tukee yritystä. Myös Elinkeinoelämän keskusliitto on määritellyt yritysturvallisuuden osa-alueita ja keskeisiä intressejä, jotka on esitetty kuvassa 2 (ks. myös Heljaste ym. 2008, 28).



Kuva 2. Yritysturvallisuuden osa-alueet (Elinkeinoelämän keskusliitto).

Puolustusvoimien turvallisuustoimintaa ja sen johtamista määritellään Pääesikunnan Operatiivisen osaston ohjeessa sekä Puolustusvoimien toimintakäsikirjassa. Menestystekijänä nähdään ennaltaehkäisevä toiminta, jossa havaitaan, tunnistetaan ja torjutaan perustoimintoja uhkaavat

tekijät, sekä rajoitetaan riskien vaikuttavuutta hallitsemalla ja kontrolloimalla niitä (PESUUNNOS asiakirja HK493, 58). Turvallisuuden johtamisen nähdään kuuluvan kullekin esimiehelle oman joukkonsa osalta, mutta vastuu turvallisuuden toteutumisesta ulottuu jokaiseen työntekijään. Turvallisuus nähdään keskeisenä osana kaikkea Puolustusvoimien toimintaa, ja koko henkilöstön edellytetään sitoutuvan siihen ylintä johtoa myöten. (PVOHJEK Turvallisuustoimiala 001. PEOPOS asiakirja HL205, 4–6). Turvallisuustoimiala muodostaa edelleen 15 haaraan ja kautuvan asiantuntijaorganisaation, joita ovat työ- ja palvelusturvallisuustoiminta, turvallisuusvalvonta ja sotilaspoliisitoiminta, tilaturvallisuus, pelastustoimi, tietoturvallisuus, tekninen tietoturvallisuus, sidosryhmäturvallisuus, henkilöstön turvallisuushallinto ja lupahallinto, räjähdeturvallisuus, kemikaaliturvallisuus, sähköturvallisuus, ympäristöturvallisuus, kuljetusten turvallisuus ja liikenneturvallisuus, sotilasilmailun lentoturvallisuus sekä sotilasmerenkulun turvallisuus (PVOHJEK Turvallisuustoimiala 001. PEOPOS asiakirja HL205, 5).

Puolustusvoimien turvallisuusalan ohjaaminen, suunnittelu- ja johtovastuu on jaoteltu selkeästi yleistasolla Pääesikunnan valmiuspäällikölle ja tämän alaisena toimivalle Pääesikunnan operatiivisen osaston turvallisuussektorin johtajalle, joka toimii samalla turvallisuuspäällikkönä. Paikallistason- sekä alakohtaiset vastuut turvallisuuden johtamisesta ja toteuttamisesta on jaettu edelleen linjaorganisaation myötäisesti vastuutahoilleen. (PESUUNNOS asiakirja HK493, 61–62). Ottamatta huomioon erityisesti Puolustusvoimiin organisaationa kohdistuvia turvallisuuden aloja, kuten sotilasilmailu ja -merenkulku, ei merkittäviä eroja yritystoiminnan turvallisuuden karttaan ole havaittavissa. Myöskään johto-, toteutus- ja suunnitteluvastuiden jakautuminen ei merkittävästi poikkea mistä tahansa linjamuodossa toimivasta siviiliorganisaatiosta.

Puolustusvoimat on turvallisuusorganisaatio, jonka rooli kansallisen kokonaisturvallisuuden osatuottajana on merkittävä ja kiistaton. Puolustusvoimissa henkilöstö on vahvasti velvoitettu ja sitoutettu osaksi turvallisuustoimintaa, ja organisaatio tarjoaa mahdollisuuden erikoistavaan turvallisuusalan koulutukseen sekä toimenkuviin. Puolustusvoimien tapa jaotella turvallisuusalojaan hyvin samankaltaisesti siviilinäkemyksen yritysturvallisuudesta tavoin auttaa ymmärtämään turvallisuutta myös siviilissä, mikäli aiheeseen on syventynyt sotilasuran aikana. Kuitenkin on vaikeaa välttyä epäilykseltä siitä, kuinka tiiviisti henkilöstö on sitoutunut turvallisuusalaan kokonaisuutena ainoastaan toimintakäsikirjan ja normien perusteella. Turvallisuus on keskeinen tekijä osana jokaisen Puolustusvoimien työntekijän arkea, mutta aiheen syvällisemmän ymmärryksen tulee nähdä edellyttävän alan erikoistavissa tehtävissä toimimista sotilasuralla.

2.2.2 Riskien synty ja hallitseminen

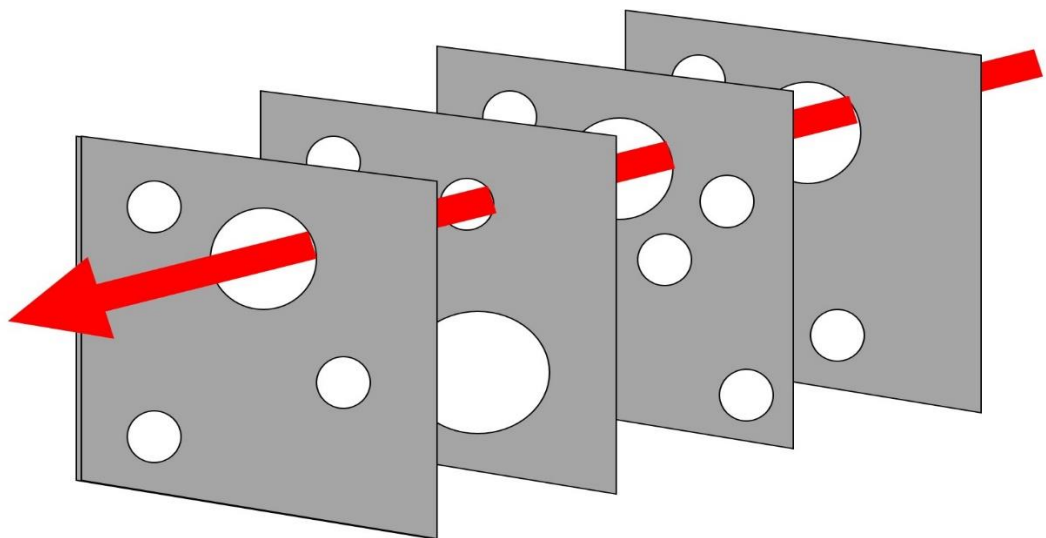
Johtamalla yrityksen turvallisuutta pyritään vaikuttamaan sen ydintoimintoihin kohdistuviin riskeihin ja niiden muodostumiseen sekä minimoimaan niiden vaikutuksia. Puhekielessä riskit mielletään yleisesti uhkakuviksi ja erilaisiksi skenaarioiksi, jotka vaikuttavat joko yksilöön tai organisaatioon negatiivisesti. Tikkanen ym. (2011, 93) määrittelevät riskin olevan tappion mahdollisuus, joka tietoisesti otetaan tavoiteltaessa yritykselle voittoa. Burns-Howell, Cordier ja Eriksson (2003, 11) kuvaavat riskin tiivistetysti tarkoittavan vaaran, tappion, vahingon tai muun kielteisen tapahtuman toteutumisen mahdollisuutta, kun taas muun muassa Youngin (2010, 9-13) ja Ericsonin (2005, 661) mukaan niitä tulisi käsitellä avoimina kysymyksinä, joiden lopputuleman näyttäytyessä negatiivisena tulisi puhua uhkasta ja positiivisessa tapauksessa puolestaan mahdollisuudesta. Olennaista on se, onko riski ja sen ottaminen tiedostettua vai tiedostamatonta toimintaa, eli onko kyseessä hallittu ja arvioitu tilanne.

Turvallisuusriskien arvioinnissa on perinteisesti käytetty matemaattista riskiarvoa määrittävää kaavaa, jossa eri lukuarvoin määritettyjä komponentteja kerrotaan keskenään. Esimerkiksi Young (2010, 10) käyttää tulontekijöinä tapahtuman todennäköisyyttä, organisaation haavoittuvuutta ja aiheutuvan vahingon suuruutta. Fischer, Halibozek ja Walters (2013, 137) käyttävät omassa määritelmässään vastaavia tulontekijöitä, korostaen voimakkaasti uhka-arvioiden yritys- ja organisaatiokohtaisuutta uhkakuvien ja vaikutusten spesifiydestä johtuen. Kuitenkin muun muassa Hubbard (2009, 118–123) kritisoi riskin osatekijöiden pisteyttämiseen perustuvaa arviointimenetelmää luonnehtien sitä usein väärin käytetyksi ja teennäiseksi. Väitteensä hän perustaa siihen, että liian usein eri komponenteille annetut lukuarvot eivät perustu mihinkään konkreettiseen tai tutkittuun faktaan, vaan ovat enemmän tai vähemmän keksittyjä vääristäen lopputulosta todellisuudesta. Pisteytykseen perustuvan menetelmän sijaan riskejä tulisi Hubbardin (2009, 202) mukaan analysoida hyödyntäen kalibroituja epävarmuustekijöiden todennäköisyyksiä sekä tutkimuksellisesti vertaamalla tehtyjä ennusteita toteumaan.

Riskiarvojen laskeminen on myös ammattisotilaille tuttua esimerkiksi ampuma- ja harjoituskäskyjen riskianalyysien laadinnasta. Riskien matemaattinen arviointi on hyvä työkalu suunniteltaessa resurssien kohdentamista niiden rajoittamiseen, mutta niiden hallinta syvemmällä tasolla edellyttää myös perinpohjaisempaa ymmärrystä siitä, kuinka riski juuri kyseisessä toimintaympäristössä syntyy ja pääsee vaikuttamaan organisaation toimintaan.

Reasonin (1998, 295–296) mukaan organisaatiossa konkretisoituvia riskejä, joita voidaan yleisesti nimittää tässä yhteydessä onnettomuuksiksi, tapahtuu niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Nopeammin ja useammin tapahtuvat yksilölliset onnettomuudet jäävät monesti kapeavaikutteisemmiksi organisaation näkökulmasta kuin useampien henkilöiden, jo mahdollisesti pidemmällä aikavälillä tapahtuneita virheitä tai laiminlyöntejä sekä teknisten tai rakenteellisten suojausten samanaikaista pettämistä edellyttävät organisaatiotason onnettomuudet.

Reason käyttää organisaatiota kohtaavien onnettomuuksien syntymekanismin ja osasyiden selkeyttämiseen niin kutsuttua reikäjuustomallia (*Swiss Cheese Model*). Mallin mukaan organisaation suojausmekanismit ovat kerroksia, jotka valonsäteen lailla käyttäytyvä uhka pyrkii läpäisemään. Suojakerrokset edustavat niin työtehtävää suorittavaa henkilöä osaamisineen ja turvallisuusasenteineen, teknisiä valvonta- ja suojausmekanismeja, organisaation johdon tekemiä päätöksiä, käytettävää laitteistoa kuin turvallisuusvalvontaakin. Ideaalitilanteessa kaikki kerrokset olisivat eheitä, mutta todellisuudessa jokaisessa kerroksessa esiintyy erikokoisia aukkoja. Osa virheistä on rakenteellisia, paikoillaan ja avoimina pysyviä aukkoja, kuten esimerkiksi puutteellinen turvalaitteisto. Kuitenkin päästäkseen kaikkien kerrosten läpi, tarvitaan myös hetkellinen, liikkuva aukko josta uhka edelleen pääsee läpäisemään muita kerroksia, kuten yksittäisen toimijan inhimillinen virhe tai tilapäinen laitevika. Ikkunan avautuminen ei välttämättä aiheuta onnettomuutta muiden suojakerrosten kestäessä, mutta ajan saatossa ja toistuvuuden kautta todennäköisyys kaikissa kerroksissa olevien aukkojen linjaan asettumisen suhteen kasvaa. (Reason 1998, 295–297; Reason, Hollnagel & Paries 2006, 5-10).



Kuva 3. Organisaatiota kohtaavien onnettomuuksien ”reikäjuustomalli” (Reason, Hollnagel & Paries 2006, 10).

Kyseinen malli havainnollistaa erittäin onnistuneesti turvallisuusjohtamisen toimintaympäristöä ja tehtäväkenttää, merkitystä organisaatiolle sekä uhkien konkretisoitumisen mekanisme. Onnistuneella riskien arvioinnilla ja tunnistamisella sekä onnistuneilla turvallisuusjohtamisen toimenpiteillä voidaan löytää ja paikata eri kerroksissa olevia staattisia aukkoja sekä rajoittaa liikkuvien aukkojen esiintymistiheyttä. Johtamalla ja kehittämällä organisaation turvallisuus-toimintaa edelleen saatetaan puolustusmekanismeihin saada lisättyä jopa uusia kerroksia.

2.2.3 *Management ja leadership turvallisuuden näkökulmasta*

Kuten johtamisesta yleensäkin, myös turvallisuusjohtamisen tapauksessa voidaan Hämäläisen ja Anttilan (2008, 8–9) mukaan tehdä selkeä kahtiajako managementin ja leadershipin välillä. Asioiden johtamisen alle lukeutuvat muun muassa riskien arviointi, mittaaminen ja turvallisuuskoulutus. Ihmisten johtamisen kokonaisuuteen puolestaan kuuluvat esimerkiksi osaamisen johtaminen, toimintaan osallistuminen sekä motivointi turvallisuustoimintaan. (Hämäläinen & Anttila 2008, 43). Vailin (2008, 186) mukaan keskeisimpinä managementin toimintoina turvallisuusjohtamisessa ovat toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen, resurssien tehokas jakaminen, henkilöstön käytön suunnittelu, toiminnan ohjaaminen kohti asetettuja tavoitteita, sekä kontrollointi soveltuvia mittareita, arviointikriteereitä ja standardeja hyödyntäen.

Vaikka turvallisuusjohtamisen kokonaisuuteen kuuluukin selkeästi sekä asioihin että ihmisiin keskittyviä ulottuvuuksia, mielletään se herkästi management-painotteiseksi johtamisen alaksi, eikä sen roolia turvallisuusjohtamisessa tule väheksyä. Turvallisuus nähdään lähes poikkeuksetta organisaatioissa tärkeinä, mutta sen toteutuksesta saattaa esiintyä eriäviä mielipiteitä. Kyky vakuuttaa ja saada nämä yksilöt omalle puolelleen erottelee turvallisuusmanagereista ne, joilla on myös kyky johtaa ihmisiä leadershipin keinoin. (Fay 2011, 57–58). Kovacich ja Halibozek (2009, 93–94) puolestaan yksinkertaistavat managementin ja leadershipin erot turvallisuusjohdon näkökulmasta aikajänteeseen liittyviksi. Siinä missä managementin keinoin vastataan kuluvan päivän aikana suoritettaviin turvallisuustoimintoihin, leadership keskittyy luomaan turvallisuuden visiota ja suorituskykyä tulevaisuutta silmällä pitäen.

Turvallisuusjohtaja toimii organisaatiossa omaan alaansa liittyen esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä, jolloin häneltä edellytetään kykyä saada ihmiset seuraamaan luomiaan toimintamalleja ja tarvittaessa muuttamaan tapojaan ja käytäntöjään. Johtajuutta ja esimerkin näyttöä tarvitaan

erityisesti tilanteissa, joissa työntekijän toiminta tai esimerkiksi johdon suunnitelmat tulevasta asettuvat ristiriitaan organisaation turvallisuusarvojen tai -käytäntöjen kanssa. Tällaisissa tilanteissa sopeutuva ja neuvottelukykyinen johtaja menestyy monesti paremmin kuin jäykästi ai-noastaan asioihin keskittyvä joustamaton henkilö. Aktiivisesti vaihtoehtoisia ratkaisuja etsimällä, kuitenkin asetettuja tavoitteita ja arvoja seuraten, johtaja kykenee toimimaan linkkinä ja suunnannäyttäjänä ylimmän johdon ja organisaation eri toimijoiden välillä, luoden samalla positiivista turvallisuusajattelua ja edistäen kokonaistavoitteiden saavuttamista omalla johtajuudellaan. (Kovacich & Halibozek 2003, 92).

Myös Kerko (2001, 25–26) painottaa turvallisuusjohtajalta tarvittavan johtajuuden merkitystä sitoutettaessa henkilöstöä kehittyvään turvallisuustoimintaan. Uuden toimintamallin jalkauttaminen edellyttää aktiivista ihmisten johtamista ja kannustamista haluttuun toimintaan, mutta samanaikaisesti johtajan on kyettävä suoriutumaan asiajohtamisen tehtävistä turvallisuusasioiden hallintajärjestelmän kehittämisen ja organisaation toimintaan integroitumisen osalta. Voidaankin todeta, että voimakkaan muutoksenkin aikana ihmisten johtamisen korostuessa, ei hallinnoinnin ja asiajohtamisen merkitys siltikään väisty turvallisuusjohtajan tehtävistä.

Myös vallitseva tilanne vaikuttaa merkittävästi siihen, korostuvatko turvallisuusjohtamisessa ihmisten vai asioiden johtaminen. Turvallisuustoiminnan päivittäinen ylläpito ja toteuttaminen järjestelmän ja toimintatapamallien jalkauduttua käytäntöön ovat hyvin pitkälti rutiinien seuraamista ja asioiden hallinnointia managementin keinoin. Kuitenkin odottamattomien tilanteiden, muutosten, haasteiden ja kriisien kohdatessa organisaatiota edellytetään johtajalta päätöksentekokykyä, suunnannäyttämistä ja taitoa saada muut seuraamaan esimerkkiään. Sekä managementin että leadershipin työkaluja tarvitaan työtehtävän hoitamiseksi säännöllisesti, eikä niitä tulisi käsitellä toisensa poissulkevinä vastakohtina, vaan toisiaan tukevinä elementteinä. Leadership saa monesti johtamiskeskustelussa osakseen huomattavasti suurempaa arvostusta kuin management. Kuitenkin erityisesti turvallisuusjohtamisen alan erityispiirteet huomioiden on aiheellista muistaa, että henkilö voi olla hyvä asiajohtaja ihmisten johtamiseen liittyvistä puutteistaan huolimatta. Tämä ajatusmalli ei kuitenkaan toimi käänteisesti, sillä on mahdotonta olla hyvä ihmisten johtaja, mikäli henkilön asiajohtamisen taidot ovat huonot. (Wayland 2014, 15).

2.2.4 *Turvallisuuskulttuuri osana organisaatiokulttuuria*

Pohdittaessa organisaatiossa esiintyvää kulttuuria, toteaa Schein (2010, 13) sen olevan abstrakti ilmentymä, joka kuvastaa organisaation sisäisiä normeja ja arvoja. Myös turvallisuus ja turvallinen toiminta voidaan nähdä vahvasti sitoutuneena juuri arvoihin ja normeihin, muodostaen organisaatiokulttuurin kokonaisuuteen kuuluvan osan. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttaa Scheinin (2010, 23–24) mukaan kolmella tasolla, jotka ovat kaikille näkyvissä olevat artefaktit, toimintaa ohjaavat arvot ja uskomukset, sekä taustalla jopa alitajuisesti vaikuttavat perusolettamukset. Turvallisuuden näkökulmasta esimerkkeinä näkyvistä artefakteista voidaan pitää työn edellyttämiä suojavarusteita tai vartioimistoimintaa. Yrityksen virallisen turvallisuuspolitiikan ja sitoutumisen noudattamaan työsuojelumääräyksiä voi nähdä kuvastavan arvoja ja uskomuksia, kun taas yrityksen toiminnan kannalta kriittisen tiedon ja liikesalaisuuksien säilyttäminen asianmukaisesti voi olla jo perusolettamusten tasolle syöpynyt jokaisen organisaation jäsenen mieliin. Vaikka turvallisuusjohtaminen koostuukin niin organisaatorakenteista kuin ihmisten ja asioidenkin johtamisesta, voidaan organisaatiokulttuuria pitää merkittävimpänä neljästä turvallisuusjohtamisen ulottuvuudesta (Hanén 2005, 111).

Turvallisuuteen liittyvistä organisaatiokulttuurin osatekijöistä voidaan yleisesti käyttää nimitystä turvallisuuskulttuuri. (Lanne 2007, 32–33; Leppänen 2006, 186; Reason 1998, 293–294). Terminä turvallisuuskulttuuri on suhteellisen uusi, noustuaan esille vasta vuonna 1986 sattuneen Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkimuksen yhteydessä (Ruuhilehto & Kuusisto 1998, 13–14), kun suuronnettomuuden merkittäviksi osasyiksi todettiin tarpeeton riskinotto ja välinpitämätön suhtautuminen turvallisuusmääräyksiin. Organisaatiossa vallitsevan turvallisuuskulttuurin ilmentyminä voidaankin pitää muun muassa henkilöstön asennoitumista turvallisuusasioihin sekä henkilökohtaisten riskien ottoon (Leppänen 2006, 185–186), turvallisuuskoulutukseen ja turvallisuuden suunnitelmalliseen johtamiseen (Ruuhilehto & Kuusisto 1998, 16–17). Näiden asenteiden ja yleisten periaatteiden noudattamisen välillä ei saisi vallita esimerkiksi työntekijän asemasta tai roolista johtuvia poikkeamia, vaan arvojen ja toimintatapojen tulisi olla mahdollisimman yhtenäiset läpi koko henkilöstön (Trier 2015).

Turvallisuuskulttuurin keskeisin olemus ja rooli osana organisaation päivittäistä toimintaa tiivistyy Suurosen (2014, 37) määritelmässä, jonka mukaan se on ”... ennakkoivaa riskien tunnistamista ja riskien hallintaa, syyllistämätöntä ilmapiiriä, organisaation johdon sitoutumista turvallisuuteen, laadukasta ja tehokasta viestintää ja palautetta turvallisuuteen liittyvissä asioissa sekä jatkuvaa koulutusta ja perehdytystä turvallisuusasioihin.”

James Reason (1998, 297) painottaa reikäjuustomalliinsa viitaten kulttuurin olevan ainoa tapa, jolla organisaatio voi vaikuttaa jokaiseen suojausten kerrokseen, ja näin mahdollisten uhkien toteutumiseen. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri kattaa alleen kaikki organisaation osa-alueet aina ajattelutavoista konkreettisiin rakenteisiin. Kuvaillessaan turvallisuuskulttuurin ideaalimallia, nostaa Reason (1998, 294) esiin kaksi keskeistä teemaa. Ensinnäkin, turvallisuuskulttuurin tulisi olla organisaatiota eteenpäin työntävä voima, jonka pyrkimyksenä on ajaa järjestelmää yhä turvallisempaan toimintaan huolimatta ympäröivistä olosuhteista, kuten johtaminen ja taloudelliset rajoitteet. Reason tiedostaa kyseessä olevan suhteellisen utopistinen visio, mutta sen tavoittelu olisi silti suotavaa. Toisena onnistumisen ilmentymänä Reason pitää avoimuuden ja keskustelun kulttuuria, jossa vaaratilanteista ja riskeistä puhutaan avoimesti ja niistä jaetaan tietoa niin alaisille kuin esimiehille. Tiedon ja keskustelun lisääntyessä myös kyky ennakoida riskejä ja vaikuttaa niihin ajoissa kasvaa turvallistaen toimintaa organisaatiossa ennestään.

Turvallisuuskulttuuri kattaa alleen suuren määrän konkreettisia ilmentymiä, tehtyjä päätöksiä sekä yksilötason ajatteluun ulottuvia arvoja. Se ei ole itsestään syntyvä ilmiö, vaan se edellyttää määrätietoista rakentamista ja aktiivista johtamistoimintaa pysyäkseen yllä ja kehittyäkseen. (Ruuhilehto & Kuusisto 1998, 16). Rakentamisprosessi on Trierin (2015) mukaan pitkä ja monivaiheinen, ja se tarvitsee käynnistyäkseen organisaation johdon sitoutumisen ja luodun vahvan pohjan organisaation tarpeisiin räätälöidyn turvallisuusohjelman muodossa. Käytännön jalkauttamisvaiheessa Trierin mukaan tärkeitä kokonaisuuksia ovat vastuuhenkilöiden ja tehtävien määrittäminen, ydintoimintojen standardien luominen ja dokumentointi, henkilöstön kouluttaminen, aktiivinen ja avoin viestintä sekä jatkuva valvonta prosessin etenemisen suhteen. Kyseessä on haastava muutosjohtajuuden kykyä vaativa tehtävä, joka ei lopu koulutusten päättyessä, vaan jatkuu valvontana ja ylläpitona sekä tarvittaessa virheelliseen toimintaan puuttumisena. (Trier 2015).

Turvallisuuskulttuurin luominen ja siihen vaikuttaminen ovat turvallisuusjohtajan toimenkuvan kannalta keskeisessä roolissa. Kulttuurin johtaminen on haastavaa, ja sellaisen muodostaminen edellyttää tehtävän saaneelta henkilöltä kattavaa valikoimaa osaamista niin kouluttamisen, kommunikaation, suunnittelun kuin valmentavan johtamisotteenkin näkökulmasta. Kulttuuri on tärkeä voimavara ja vaikuttamisen kanava turvallisuusjohtajalle, mutta tehtävässä menestyminen vaatii tältä myös monia muita osaamisia.

2.3 Turvallisuusjohtajalta vaadittu osaaminen

Turvallisuusjohdon tehtävissä toimiville henkilöille on tehtävien laajasta kirjosta johtuen hyvin haasteellista määrittää selkeitä yleispäteviä osaamisvaatimuksia. Yleisesti turvallisuusjohtaminen voidaan nähdä korkean vastuutason asiantuntijatehtävänä, jossa ohjeistetaan, ylläpidetään ja kehitetään organisaation turvallisuusjärjestelmää sekä osallistutaan ylemmän johdon päätöksentekoon oman erikoisalan osalta vähintäänkin avustavassa roolissa (Tikkanen ym. 2011, 107; ASIS International 2008, 3). On kuitenkin havaittavissa, että alalle erikoistuvan koulutuksen ja kokemuksen ohella ihmisten ja asioiden johtaminen, organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen sekä organisaatorakenteiden tunteminen ja hyödyntäminen ovat yleisiä työnantajien vaatimuksia. Vertailuna ammattisotilaille tuttuun sotilasjohtamisen toimintaympäristöön ja sitä kuvailevaan johtamisen nelikenttään (esim. Huhtinen 2006, 43) todettakoon, että turvallisuusjohtamisen olemuksessa esiintyy selkeitä yhteneväisyyksiä sotilasjohtamisen ominaispiirteiden kanssa.

Entisen ammattisotilaan edellytyksiä soveltua turvallisuusjohdon tehtäviin tukee myös kansallisen turvallisuuden lähentyminen yritysten ja organisaatioiden turvallisuuskysymysten kanssa. Heidän keskeisimpänä osaamisenaan Hertigin, McCoughin ja Smithin (2008, 221) mukaan turvallisuuden johtamisen näkökulmasta voidaan pitää poikkeus- ja kriisitilanteissa toimimisen kannalta kriittistä organisointikykyä. Globaalien uhkakuvien, kuten terrorismin, sekä sotilaallisen, taloudellisen ja ilmastollisen epävakaa kehityksen ymmärtäminen ja sen vaikutusten tunnistaminen tekevät niin ikään taustasta kansallisen turvallisuuden parissa turvallisuusjohtajan tehtävään hakeutuvalle erittäin arvokkaan myyntivaltin. (Petersen 2013, 222–223; Hertig, McCough & Smith 2008, 221; Kovacich & Halibozek 2009, 441–442).

Turvallisuusjohdon tehtävissä toimivien henkilöiden keskuudessa toteutetun kyselytutkimuksen mukaan jopa 84 % isobritannialaisista, 74 % yhdysvaltalaisista, 62 % tanskalaisista ja 60 % ruotsalaisista turvallisuusjohtajista on työskennellyt ennen kyseiselle alalle siirtymistä joko maan asevoimissa, poliisissa tai tiedustelupalveluissa (Petersen 2013, 225–226). Ilmiön kulttuurisidonnaisuus on kuitenkin hyvä huomioida tarkasteltaessa yritysturvallisuuden ja kansallisen turvallisuuden yhtenevyyttä, sillä angloamerikkalaisessa kulttuurissa yritykset korostavat omaa rooliaan osana kansallisen turvallisuuden kenttää huomattavasti pohjoismaista yritysturvallisuuskulttuuria voimakkaammin (Petersen 2013, 231). Huolimatta tutkimuksesta välittyvästä erittäin positiivisesta kuvasta muun muassa sotilastaustaisten henkilöiden sijoittumisesta

turvallisuusjohdon tehtäviin, ei sen pohjalta voida kuitenkaan ottaa kantaa siihen, koska kyseiset henkilöt ovat alalle rekrytoituneet, minkälaista täydentävää koulutusta nämä ovat itselleen hankkineet, sekä ovatko henkilöiden tehtävät voimakkaammin painottuneita security-alaan, jonka vastaavuus voidaan nähdä merkittävästi suurempana sotilaiden ja poliisien taustaan.

2.3.1 *Millaista osaamista turvallisuusjohtajalta halutaan?*

Turvallisuusjohtajan osaamisen yleiset muodolliset pätevyysvaatimukset ovat vähäiset, keskittyen palvelemaan tapauskohtaisesti organisaation omia tarpeita, eikä näitä edellytyksiä ole laakisääteisesti määritelty. Poikkeuksen tekevät valtioneuvoston sekä eduskunnan kanslioiden turvallisuusjohtajien tehtävät, joihin on asetettu pätevyysvaatimukseksi ylempi korkeakoulututkinto ja perehtyneisyys viran tehtävälleen (Valtioneuvoston asetus valtioneuvoston kansliasta 8 §, 12.2.2015/134; Eduskunnan kanslian ohjesääntö 28 §, 4.12.2015/1480). Myös Petersen (2013, 224) toteaa turvallisuusjohtajien ammattikunnan vakioitumisen ja institutionalisoitumisen olevan vielä kesken, varsinkin yleisesti vahvistetun ja vaaditun koulutuspohjan puuttumisesta johtuen. Nykytilassaan hän näkee turvallisuusjohtajat joukkona ekspertejä ja ammattilaisia, joita yhdistävät poikkeuksellisen vahvat ja aktiiviset ammattikunnan sisäiset verkostot, jaetut kompetenssit, jokseenkin vertailukelpoiset asemat yritysmaailmassa sekä epävirallisten hyväksi havaittujen toimintatapojen yleistäminen ja vakioiminen. Virallisten osaamismääritelmien puuttumisesta huolimatta voidaan heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan kuitenkin nostaa esiin sellaisia, jotka edistävät alalla menestymistä ja tehtävään sopivaksi toteamista.

ASIS Internationalin julkaisema turvallisuusjohtajastandardi (2008) on kenties lähimpänä virallista yleistettävää osaamisvaatimusnormia, ja se on ANSI:n (*American National Standards Institute*) vahvistama Yhdysvalloissa. Asiakirja on tarkoitettu erityisesti tukemaan organisaatioita turvallisuusratkaisuissaan, ja sen luomisessa on ollut mukana kymmeniä turvallisuusjohtamisen asiantuntijoita ja ammattilaisia. ASIS Internationalin (2008, 5) esittelemässä turvallisuusjohtajan esimerkkiprofiilissa kuvataan tämän oleellisimmiksi osaamisalueiksi hyvät ja luottamukseen perustuvat ihmissuhdetaidot, management-osaaminen ja taito johtaa asiantuntijaorganisaatiota sekä organisaatiokulttuuria, sitoutuneisuus ja liiketoimintalähtöisyys, turvallisuusalan asiantuntijuus, hallinnollinen osaaminen ja kyky kommunikoida informatiivisesti ylimmän johdon kanssa, kyky tunnistaa niin turvallisuuteen kuin liiketoimintaan liittyviä riskejä, strategisen suunnittelun taidot sekä tehokas ja luova tapa ratkaista ongelmatilanteita.

Turvallisuusjohtajan ydinkompetensseja määritellesään ASIS Internationalin (2008, 9–10) standardi painottaa henkilöltä edellytettävän ehdotonta luotettavuutta, sitoutuneisuutta organisaatioon sekä taitoa käsitellä eettisesti hankalia ja arkaluontoisiakin tilanteita ammattimaisesti ja rauhallisesti. Ehdottomina kompetenssivaatimuksina luetellaan hyvät kommunikaatiotaidot erityisesti ylimmän johdon suuntaan, taito osallistua suunnittelutoimintaan turvallisuusasioiden äänenä, ymmärrys organisaation strategiasta ja liiketoiminnasta niin, että turvallisuudella kyetään tukemaan organisaation perimmäisten tavoitteiden saavuttamista, ymmärrys niin taloudellisten, geopoliittisten kuin teknologisten muutosten vaikutuksista organisaatioon, taito käsitellä turvallisuuspoikkeamia objektiivisesti ja tahdikkaasti, kyky skenaarioajatteluun osana riskienarviointiprosessia, kyky verkostoitumiseen, taito edistää ja kehittää turvallisuuskoulutusta sekä kyky ennakoida turvallisuustoimintojen vaikutuksia organisaation sisällä ja ulkopuolella.

Ehdottomien kompetenssivaatimusten täyttämisen ohella henkilöllä olisi edullista olla valmius siirtyä toimintaan taktisella tasolla normaalin strategisen tason sijaan, kyky sopeutua organisaatorakenteen mukaiseen toimintamalliin, kansainvälistä näkökulmaa, kyky kriittiseen ja yksityiskohtaiseen ajatteluun, vahva eettinen arvopohja, poliittista valvetuneisuutta ilman poliittisia intressejä, hyvät neuvottelutaidot, prosessijohtamisen osaamista, taito toimia kaikkien organisaatiotasojen kanssa sekä kokemusta muutosjohtamisesta (ASIS International 2008, 10).

Kovacichin ja Halibozekin (2003, 68–69) mukaan turvallisuusjohtajan osaamisen vaatimustaso nostavat erityisesti kilpailun lisääntyminen ja kansainvälistyminen sekä uhkakuvien muuttuminen yhä kompleksisemmiksi. Hyvällä turvallisuusjohtajalla tulisi olla korkea ymmärrys tietotekniikasta ja teknologiasta, hyvät suulliset ja kirjalliset kommunikaatiotaidot, vahva ymmärrys liiketoiminnasta, vahvat analyttiset taidot ja kyky toimia ryhmässä niin jäsenenä kuin johtajanakin. Lisäksi henkilöllä tulisi olla ylempi korkeakoulututkinto, kansainvälistä kokemusta, kielitaitoa, halu kantaa vastuuta sekä kyky mukautua sujuvasti uusiin rooleihin. Huomionarvoista on myös, että tehtävän vastuullisuus ja sen hoitajalle annetun luottamuksen määrä on valtaisa, joten henkilön luotettavuudesta ei saa olla pienintäkään epäilystä. Lisäksi henkilön tulisi olla luonteeltaan oppimis- ja sitoutumislähtöinen, joka kehittää itseään aktiivisesti muuttuvan toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. (Kovacich & Halibozek 2003, 69–70).

Lynn Mattice ja Jerry Brennan toteavat Diane Ritcheyn haastattelemina (2015), että hyvän turvallisuusjohtajan keskeisimmät taidot ja osaamiset eivät juurikaan poikkea yrityksen ylimmän

johdon tehtävissä toimivien osaamistarpeista, joskin tarkasteltaessa kyseisten taitojen painotuksia tulee huomioida niin henkilökohtaiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet kuin organisaatiossa vallitseva kulttuurikin. Kuitenkin lähes poikkeuksetta erityisen tärkeinä osaamisalueina Mattice ja Brennan pitävät liiketoiminnan ymmärrystä, prosessijohtamisen taitoa sekä kykyä arvioida ja hallita riskejä. Osatessaan analysoida ja tunnistaa liiketoiminnan kannalta olennaisia riskejä sekä tapoja hallita niitä, kykenee turvallisuusjohtaja tuottamaan organisaation johdolle oikea-aikaista ja tarkkaa informaatiota harkittujen ja perusteltujen ratkaisujen tekemiseksi.

Sennewald (2011, 33) puolestaan näkee turvallisuusjohtajan tärkeimpinä ominaisuuksina ihmisten ja ongelmien käsittelytaidon, dynaamisuuden, tulorientoituneisuuden ja rehellisyyden. Lisäksi tämän tulisi kyetä laatimaan koko organisaatiota koskettavia suunnitelmia, arvioimaan henkilöstön työsuorituksia ja niiden sisältöä sekä löytämään uusia lähestymistapoja organisaation turvallisuustoiminnan toteuttamiseen.

Myös Grimsley (2012, 34) korostaa turvallisuusjohtajan ehdottomana ominaisuutena rehellisyyttä ja luotettavuutta. Tämän ohella menestyäkseen urallaan, tulee turvallisuusjohtajalla Grimsleyn (2012, 67) mukaan olla niin nopean tilannejohtamisen kuin pitkän tähtäimen analyttisen päätöksenteonkin kyvyt. Johdettaessa kriisitilannetta ja päätöksentekoaajan ollessa vähäinen, nousevat johtajan koulutus, kokemus, kompetenssit ja yksilölliset taidot erityisesti esiin. Näitä ominaisuuksia edelleen tuetaan henkilökohtaisella johtajuudella, jonka avulla myös virheellisten pikatilanteissa tehtyjen päätösten korjaaminen oikeaan suuntaan helpottuu. Kuitenkin kaikista keskeisimpänä suoriutujia ja menestyjiä erottavana tekijänä turvallisuusjohtamisessa tulisi nähdä ymmärrys siitä, mikä turvallisuuden rooli on osana koko organisaatiota.

Turvallisuus tulisi nähdä yhdenaikaisesti liiketoimintana, muiden organisaation osien toiminnan mahdollistajana sekä ongelmien ratkaisijana, eikä sitä tulisi valvoa pikkutarkasti vain toimintaa rajoittaen. Tällä tarkoitetaan sitä, että jyrkän mahdollisiin turvallisuusuhkiin vetoavan torjumisen sijaan hyvä turvallisuusjohtaja tuo johdolle tietäväksi eri toimintavaihtoehtojen riskit ja niihin vastaamisen mahdollisuudet luoden edellytykset tehdä perusteltuja ja laadukkaita päätöksiä. Osoittaessaan olevansa turvallisuuteen erikoistunut bisnesjohtaja eikä kapeakatseinen toiminnan hankaloittaja, vastaa turvallisuusjohtaja myös kaikkein kattavimmin hänelle organisaation toimesta asetettuihin odotuksiin. (Grimsley 2012, 13–18; 26; 43–44). Myös Petersen (2013, 227–228) korostaa, ettei turvallisuusjohtaja saa erikoistua ja sulkeutua liiaksi vain

turvallisuusasioihin bisnesymmärryksen kustannuksella. Oppiessaan yhdistämään organisaation ja liiketoiminnan näkökulmasta muodostuvat turvallisuusriskit, käsittelemään niitä yhtenä kokonaisuutena ja puhumaan yrityksen johdon kanssa samaa kieltä, saavuttaa turvallisuusjohtaja merkittävästi vahvemman ja uskottavamman aseman organisaatiossa.

Havaintoja turvallisuusjohdon tehtävissä työskenteleviä henkilöitä kohtaan asetetuista odotuksista ja vaatimuksista on tehtävissä kirjallisuuden ja haastattelujen ohella myös yritysten julkaisemista työpaikkailmoituksista, joilla etsitään uusia toimijoita turvallisuusjohdon tehtäviin. Käytän esimerkkinä kolmea merkittävästi toisistaan poikkeavaa organisaatiota, joista kaksi on kaupallisia yrityksiä ja yksi julkisen terveydenhuollon merkittävä toimija. Esimerkkiorganisaatiot ovat lauttaliikenneyhtiö FinFerries Oy, muun muassa erilaisia kemiallisia maatalousvalmisteita tuottava Yara Suomi Oy sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Koska organisaatioiden keskinäisten eroavaisuuksien sekä tehtäväkenttään erikoistavien toimialallisten edellytysten johdosta pätevyysvaatimuksissa esiintyy luontaista poikkeamaa, keskittyvät huomiot toivottuihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja kyvykkyyksiin yleisellä tasolla.

Ainoana muodollisena pätevyysvaatimuksena esiintyy Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin edellyttämä ylempi korkeakoulututkinto. Turvallisuus- ja valmiustehtävien kokemuksen ohella HUS pitää tehtävään sopivana näkemyksellistä ja paineensietokykyistä, hyvät vuorovaikutustaidot omaavaa henkilöä, joka hahmottaa tehtäväkenttäänsä laaja-alaisesti sekä herättää luottamusta yhteistyötahoissaan. (Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri 2015). Lauttayhtiö FinFerries Oy puolestaan arvostaa hakijoissaan valmentavaa johtamisotetta, jämäkkyyttä, suunnitelmallisuutta sekä kielitaitoa (FinFerries Oy 2015). Kielitaito kuuluu myös Yara Suomi Oy:n odotuksiin turvallisuusjohdon tehtävään rekrytoituvalle, jonka lisäksi tältä toivotaan omaaloitteisuutta, päätöksentekokykyä, hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä kouluttaa henkilöstöä ja näin edistää organisaation turvallisuusosaamista (Yara Suomi Oy 2016).

Täysin erilaista toimintaa harjoittavien kolmen organisaation asettamat edellytykset rekrytoituvalle turvallisuusjohtajalle korostavat luonnollisesti juuri kyseisen organisaation osaamistarpeita ja toimintaympäristöä. Yhdistävinä piirteinä vaikuttavat kuitenkin toimialasta riippumatta korostuvan kielitaito, kouluttajuus, valmentajuus sekä kyky tehdä päätöksiä myös paineen alaisena. Kyseiset ominaisuudet näyttelivät huomattavaa osaa myös tutkimuksen empiirisessä aineistossa haastateltavien käsityksissä valmiuksistaan, joihin pureudun lähemmin luvussa 5.

2.3.2 *Turvallisuusjohtamisen erikoistava koulutus Suomessa*

Turvallisuusjohtajalle asetetut osaamisvaatimukset ovat erittäin laajoja ja monipuolisia, jonka vuoksi monet eri koulutustaustat saattavat tarjota hyviä valmiuksia alan tehtäviin, esimerkiksi kaupallisen alan tukiessa luontevasti liiketoiminnallisia osaamisvaatimuksia, kun taas insinööritutkinto antaisi hyvän teknologisen osaamisen ja tuotantoon liittyviä kykyjä. Lisäksi luontevana vaihtoehtona näille opinnoille voi pitää turvallisuuteen erikoistavaa koulutusta, jota on mahdollista suorittaa nykyään erittäin monessa muodossa myös Suomessa. Huomioiden tarjottavien koulutusvaihtoehtojen monipuolisuuden, katsoin tärkeäksi perehtyä niihin lähemmin. Opintokokonaisuuksien käsittelyn päämääränäni ei ole vertailla niiden paremmuutta keskenään, vaan tehdä näkyväksi erilaisia polkuja turvallisuusjohtajaksi erikoistumiseen.

Kansainvälisesti jalansijaa jo saavuttaneet yksinomaan turvallisuusosalalle suuntautuneet akateemiset tutkintokokonaisuudet eivät ole vielä täysin tavoittaneet Suomea, jättäen myös alan tutkimuksen suhteellisen pirstaleiseksi ja tuntemattomaksi (Aaltonen & Paasonen 2016, 58–59). Kuitenkin myös maailmalla turvallisuusjohtamisen koulutus painottuu edelleen muita opintoja täydentävään rooliin pääsuuntauksen sijaan (Brooks 2010, 228–229). Akateemisen turvallisuusjohtamisen koulutuksen jäädessä muita opintoja syventäväksi sekä jo alan työtehtävissä toimivien täydennyskoulutukseksi, löytyy kokonaisuutena kenties laajin suoraan turvallisuusjohtamiseen keskittyvä tutkinto Suomessa ammattikorkeakoulu Laureasta, jossa on suoritettavissa sekä turvallisuusalan tradenomin tutkinto että ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Tradenomitutkinnon suorittavien osaaminen keskittyy riskienhallintaan, turvallisuusjohtamiseen, liiketoimintaan sekä henkilö- ja tietoturvallisuuteen mahdollistaen toimimisen muun muassa turvallisuusasiantuntijana (Ruoho 2012a, 22). Osaamisen syventäminen turvallisuuden ja riskienhallinnan vaativampiin kehittämis- ja johtotehtäviin sekä pohjatyö akateemiseen jatko-opiskeluun tapahtuu ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kautta (Ruoho 2012b, 14). Laurean opetussuunnitelma (2015, 4; 10) perustuu niin kutsuttuun turvallisuusklusteriin, jossa kokonaisuuden muodostavina osa-alueina ovat turvallisuusviranomaisten toiminta, yksityinen turvallisuusala ja siihen liittyvä liiketoiminta, yritysten ja organisaatioiden turvallisuus sekä yksilön turvallisuus. Lisäksi opiskelijoille pyritään luomaan aktiivinen ja kehittämishaluinen suhde tautuminen vallitseviin toimintamalleihin, kyky luoda ja hyödyntää verkostoja sekä uskallus etsiä uusia näkökulmia kehittyviin turvallisuusuhkiin vastaamiseksi (Laurea 2015, 10).

Vaikka suoranaista maisteri- ja tohtoriohjelmaa turvallisuusjohtamisesta ei vielä Suomessa olekaan, on turvallisuutta silti mahdollista opiskella myös yliopistossa ja korkeakouluissa, joskin monesti keskittyen johonkin spesifiin turvallisuuden alaan (Aaltonen & Paasonen 2016, 59). Tampereen teknillisessä yliopistossa turvallisuusjohtamista on mahdollista opiskella turvallisuusalan akateemisessa täydennyskoulutusohjelmassa sekä pääaineena teolliseen tuotantoon painottuvaa turvallisuustekniikkaa, -suunnittelua ja -johtamista erityisesti työn ja tuotannon turvallisuus-, terveys- ja ympäristöuhkien näkökulmasta. Pääaineopintoina osana diplomi-insinöörin tutkintoa suoritettavat turvallisuuden opinnot perustuvat vahvaan erikoistuttavan toimialan substanssiosaamiseen sekä tämän päälle rakennettuun kyseiseen alaan liittyvän turvallisuuden ja turvallisuustekniikan tuntemukseen. (Ruoho 2012c, 28–29; J. Kivistö-Rahnasto, henkilökohtainen tiedonanto 27.1.2017). Esimerkkeinä akateemisesta täydennyskoulutuksesta Suomessa voidaan puolestaan pitää muun muassa Aalto-yliopiston yhteydessä toteutettavaa *Professional Master of Security* -pätevöitymisohjelmaa ja Oulun yliopiston järjestämää työturvallisuuden johtamiseen painottuvaa *Master of Safety* -täydennyskoulutusohjelmaa.

Aalto-yliopiston yhteydessä toimivan ammattilaisen osaamisen kehittämiseen erikoistuneen Aalto PRO:n tarjoama turvallisuusjohtamisen koulutusohjelma on suunnattu ensisijaisesti jo turvallisuusjohdon tehtävissä toimiville korkeakoulupohjan omaaville ammattilaisille, mutta soveltuu myös turvallisuusjohdon tehtäviin siirtymässä oleville. Opintokokonaisuus käsittelee turvallisuusjohtamisen osa-alueita kokonaisvaltaisesti, antaen opiskelijalle erityisesti edellytyksiä syventää ja soveltaa tietämystään juuri oman organisaationsa toimintaympäristöön. Ammatillisen kompetenssin kehittämisen ohella koulutusohjelman merkittävimmiksi hyödyiksi luetaan verkostoituminen suomalaisen turvallisuusalan keskeisimpien vaikuttajien ja ammattilaisten kanssa. (Aalto-yliopisto 2015; A-M. Ahonen, henkilökohtainen tiedonanto 2.2.2016).

Kuten Aalto PRO:n tarjoamat turvallisuusalan opinnot, myös muut akateemiset täydennyskoulutusohjelmat ovat nimenomaan aiempaa osaamista täydentäviä tai syventävää osaamista tarjoavia kokonaisuuksia. Lisäkoulutuksena ja kehittymismahdollisuuksina, puhumattakaan tilaisuutena verkostoitua turvallisuusalan vaikuttajien kanssa ja luoda kontakteja, kyseiset opinnot ovat varmasti hyödyllisiä. Huomioitavaa on kuitenkin, että suoranaista loppututkintoa turvallisuusosalta ne eivät tuota, jolloin on palattava kysymykseen siitä, onko Suomessa saatavissa turvallisuusosalalle valmistavaa yliopistotasoista tutkintoa. Ruoho (2012b, 15) luettelee viisi mahdollisimman hyvin tähän kysymykseen vastineen tarjoavaa oppilaitosta. Nämä ovat rikollisuuteen ja rikosoikeuteen erikoistuva hallintotieteiden maisterin tutkinto Itä-Suomen yliopistossa,

tekniikan kandidaatin ja diplomi-insinöörin tutkinnot tuotantotalouden alalta turvallisuuden johtamiseen ja suunnitteluun syventyen Tampereen teknillisessä yliopistossa, poliisialan johtaja- ja hallintotehtäviin suunnatut maisteriohjelmat Tampereen ja Turun yliopistoissa, sekä viidentenä sotatieteiden kandidaatin ja maisterin opinnot Maanpuolustuskorkeakoulussa.

Pohdittaessa ammattisotilaan urallaan saamaa koulutusta ja ammatissa vaadittuja taitoja sekä valmiuksia, on havaittavissa monia yhtäläisyyksiä turvallisuusjohtajalle asetettujen odotusten kanssa. Lisäksi upseerien kohdalla muiden valmiuksien lisäksi täytyy vielä usein näyttäytyvä vaatimus korkeakoulututkinnosta. Johtamistaidon merkitys päivittäisessä toiminnassa, riskien arviointi ja niiden hallitseminen, kommunikaatiotaidot ja turvallisuuden toimintaympäristön sisäistäminen sekä siinä vaikuttaminen ovat vain yksittäisiä esimerkkejä alojen yhtenevyyksistä. Keskeisimpänä erona puolestaan näkisin immateriaalisen hyödykkeen, Suomen sotilaallisen maanpuolustuskyvyn tuottamisen ja kaupallisen menestyksen, eli liikevoiton tavoittelun väliset luonne-erot. Ammattisotilaan ajattelumallit ja kompetenssit eivät kohtaa täysin liike-elämän edellytysten kanssa, ja tämän arvioin jo tutkimustyötä aloittaessani olevan erityisesti lisäkoulutusta edellyttävä osa-alue. Myös yksityisen sektorin turvallisuustoiminnan tematiikka, standardit ja menetelmät saattavat olla pelkän sotilastaustan omaavalle suhteellisen vieraita.

Edellytykset ja valmiudet sotilastaustaisella henkilöllä voidaan nähdä kuitenkin suhteellisen hyvinä turvallisuusosalalla toimimiseen, luonnollisesti yksilökohtaiset erot huomioiden. Lisäkoulutuksen ja aiemman kokemuksen yhdistyessä perspektiivi josta alaa tarkastellaan saattaa olla entisen ammattisotilaan kohdalla hyvinkin edukseen joukosta erottuva. Tämän olettamuksen todenperäisyyteen sekä muihin sotilastaustaisiin valmiuksiin liittyen haen näkemyksiä tutkimuksen luvussa 5 analysoitavasta haastatteluaineistosta. Kuitenkin voidakseni ymmärtää riittäväällä tarkkuudella valmiuksia ja niiden syvempää olemusta, jouduin ensin paloitlemaan termin sen yhteydessä esiintyviin synonyymeihin sekä sisäisiin osatekijöihin. Seuraavassa luvussa käsittelen valmiuksia kompetenssien, ammattitaidon, asiantuntijuuden, kvalifikaatioiden sekä osaamisen näkökulmasta. Näin toimimalla kykenin muodostamaan itselleni selkeämmän kuvan temaattisen monimuotoisuuden keskellä siitä, mistä asioista todella pyrin ottamaan selvää luvussa 5 tarkemmin esiteltävissä haastatteluissa, sekä välttämään väärinymmärryksiä tutkimukseni kohdehenkilöiden kanssa.

3 AMMATILLISEN VALMIUDEN ERI ULOTTUVUUDET

Terminä henkilökohtaisen tason ammatillinen valmius voidaan käsittää monella eri tavalla. Kielenhuollon tiedotuslehti Kielikellossa julkaistussa artikkelissa (Koivusalo 1981) sanaa ”valmius” käsitellään artikkelin kirjoitushetkellä kovasti yleistyvänä muotisanana, joka monimerkityksellisyytensä vuoksi on sangen vaikeasti tulkittavissa. Koska valmiudella voidaan osaa- vuutta ja pystyvyyttä kuvaavana sanana samanaikaisesti tarkoittaa niin halua, kykyä kuin vaa- dittua ominaisuuttakin, voidaan sana edelleen pilkkoa täsmentäviin alakategorioihin, joita voi- vat olla esimerkiksi taito, kyky, halu, mahdollisuus, edellytys ja pyrkimys.

Henkilökohtaisia valmiuksia suoriutua tietystä työtehtävästä kuvaa mielestäni parhaiten termi *kompetenssi*, mitä tukee myös muun muassa Helakorven (2005, 58) määrittely termin sisällöstä. Kompetenssi kuvaa Kielitoimiston sanakirjan mukaan pätevyyttä ja kelpoisuutta (Kotimaisten kielten keskus), mikä puolestaan sekoittuu usein sanasta *kvalifikaatio* käytettyihin määritelmiin (esim. Helakorpi 2005, 58). Sana kompetenssi rinnastetaan myös monesti paitsi kvalifikaatioi- den, mutta myös ammattitaidon kanssa (Heikka 2008, 46). Juuri risteävistä käyttötavoistaan ja moninaisesta määrittelystään johtuen katsoin perustelluksi tarkastella valmiuksien eri alakäsi- teiden olemusta läheisemmin sekä muodostaa kokonaiskuvaa niiden merkityksistä.

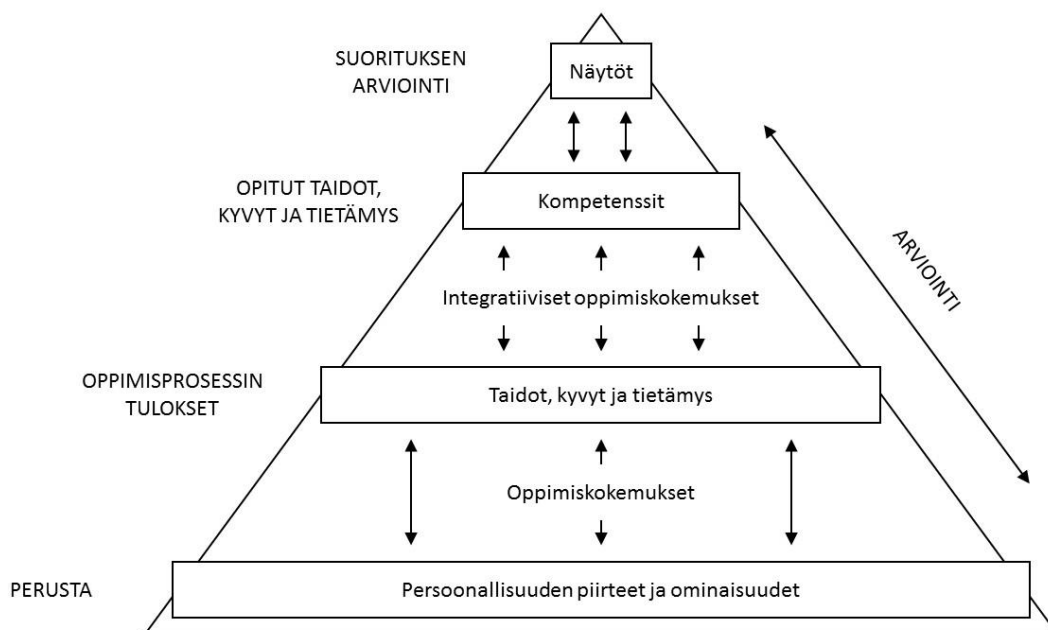
3.1 Kompetenssi ja sen lajit

Käsitteenä kompetenssin voidaan mieltää kuvaavan yksilön kykyä suoriutua työtehtävistään sekä tätä tukevia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Näitä ovat muun muassa tiedot, taidot ja asenteet (Hanhinen 2010, 53). Nordhaugin mukaan (1991, 164) yksilön kompetenssin muodos- tajina esiintyvät tiedot, taidot sekä kyky oppia ja omaksua uutta, minkä voi tulkita myös yksilön lahjakkuudeksi toimia kyseisessä tehtävässä. Toisin sanoen kompetenssilla tarkoitetaan siis yk- silön kyvykkyyttä, jolla hän ratkaisee ongelmatilanteita ja kykenee saattamaan loppuun tehtä- vän tai työn (Ellström, 1998 Virtasen 2013, 31, mukaan). Stan Lester (1995) kuvailee kompe- tenssin käytäntöpainotteisena työhön liittyvänä osaamisena sen sijaan, että sillä tarkoitettaisiin kykyä soveltaa tietoa käytäntöön. Heikka (2008, 47) puolestaan lähestyy kompetenssin käsitettä tehtävän suorittamisen vaatimusten näkökulmasta työhön liittyvinä standardeina, jolloin kom- petenssi kuvaakin olemassa olevien ominaisuuksien sijaan jonkin työtehtävän tai roolin asetta-

mia edellytyksiä työntekijälle. Lisäksi Heikka korostaa kompetenssien olevan ehdollisia ja tiukasti sidoksissa yrityksiin, strategioihin, tavoitteisiin tai työtehtäviin, eikä niinkään yleistettäviä kuvauksia henkilöiden ominaisuuksista.

Ruohotie ja Honka (2003, 17) linkittävät kompetenssin käsitteen samaan laajempaan kokonaisuuteen sellaisten termien kuin taito, kvalifikaatio, kyky, kapasiteetti, tehokkuus ja taitavuus, kanssa. Ne kuvaavat yksilön tietoja, käyttäytymistä, asenteita ja arvoja kukin hieman eri näkökulmasta ja eri painotuksin. Lisäksi niillä voidaan viitata jonkin taidon hallintaan, joista esimerkkejä ovat muun muassa uuden oppiminen, tehtävän suorittaminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Kompetenssien voidaan nähdä olevan mitä tahansa mitattavissa ja luotettavasti arvioitavissa olevia yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten motiiveita, luonteenpiirteitä, minäkäsityksiä, arvoja, asenteita, tietoa tai kognitiivisia ja käytännöllisiä taitoja (Williams 2002 Ruohotien ja Hongan 2003, 18 mukaan). Esittäessään oman määritelmänsä kompetenssista käsitteenä, kuvaavat Ruohotie ja Honka (2003, 18) sen ”yksilölliseksi ominaisuudeksi, joka kausaalisesti selittää tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä tai -tilanteessa”, jota ilman huippuosaamisen saavuttaminen ei ole mahdollista.

Jones, Voorhees ja Paulson (2001, 7) kiteyttävät laatimassaan tutkimusraportissa kompetenssien olevan yhteen liittävien oppimiskokemusten tuote, jossa taidot, kykenevyydet ja tiedot yhdistyessään muodostavat osiensa summaa suurempaa arvoa suhteessa suoritettavana olevaan tehtävään. Raportissa esitellään myös kuvan 4 käsitteellisen oppimisen malli, joka havainnollistaa kompetenssien muodostumista ja tähän vaikuttavia tekijöitä. Komponentit ovat toisiinsa nähden hierarkkisessa järjestyksessä, mutta vaikuttavat kaikki toisiinsa kahdensuuntaisesti. Mallin mukaan kompetenssin syntyprosessin alimpana tasona vaikuttavat yksilön ydinkokemukset, luonteenpiirteet ja ominaisuudet. Perusta voidaan mieltää myös henkilön taustaksi tai lähtökohdiksi. Kompetensseja luodessaan yksilöt hankkivat itselleen erilaatuisia oppimiskokemuksia, tietoja ja taitoja mielenkiintonsa ohjaamina, eli perustansa vaikutuksesta, mikä selittää yksilöiden välisiä eroja näiden oppimistuloksissa. Tietojen ja taitojen jalostaminen kompetenssien tasolle edellyttää yksilöltä integratiivisia, eli yhdisteleviä oppimiskokemuksia. Suorittaessaan menestyksekkäästi tehtäviä, joissa jo opittuja tietoja ja taitoja on liitettävä toisiinsa, synnyttää yksilö itselleen ylemmän tason osaamista eli kompetenssia. Käsitteellisen oppimisen mallin ylimmällä tasolla, näytöissä, muodostettuja kompetensseja sovelletaan käytäntöön tehtävän toteuttamiseksi. (Voorhees 2001, Voorhees & Bedard-Voorhees 2004).



Kuva 4. Jonesin ym. (2001, 8) käsitteellisen oppimisen malli Ruohotien ja Hongan suomentamana (2003, 21).

Kompetenssin termin moniselitteisyys välittyi voimakkaana niin aiemmista tutkimuksista kuin alkuteoksistakin. Tässä tutkimuksessa käsitelän kompetenssia nimenomaan työtehtävästä suoriutumista tukevana ominaisuutena, kattaen alleen niin henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten yhteistyökyky, sosiaaliset taidot sekä johtamiskyky, kuin myös ammatillista tietämystä ja osaamista sekä kykyä soveltaa näitä käytäntöön työtehtävissä. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan vastaajien käsityksiä omien kompetenssiensa soveltuvuudesta turvallisuusjohdon tehtäviin, ja niiden luokittelua tuetaan Nordhaugin kompetenssien nelikenttää (1991, 166) hyödyntäen. Kompetenssien vastaajille muodostumisen prosessi on rajattu tutkimusaiheen ulkopuolelle.

Tarkastelen tutkimuksessani ainoastaan meta- ja teknisiä kompetensseja, sillä yrityksen ulkopuolelta rekrytoitavat henkilöt eivät oletusarvoisesti organisaatiokohtaisia kompetensseja vielä omaa. Metakompetensseilla Nordhaug (1991, 167–168) tarkoittaa sellaisia yleishyödyllisiä osaamisia, jotka eivät ole sidoksissa organisaatioon tai jonkin tietyn tehtävän suorittamiseen. Esimerkkeinä niistä voidaan pitää muun muassa kielitaitoa, ongelmanratkaisukykyä, paineensietokykyä, suunnittelutaitoa, luovuutta ja oppimiskykyä. Tekniset kompetenssit puolestaan ovat sidoksissa tiettyyn tehtävään, mutta niitä voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Tällaisia ovat esimerkiksi taloustieteellinen ja lainopillinen osaaminen, tietotekniset taidot, käytännön kädentaidot sekä taito hyödyntää teknologiaa työssään. (Nordhaug 1991, 168–169).

	ORGANISAATIOSTA RIIPPUMATON		ORGANISAATIOKOHTAINEN	
	TEHTÄVÄSTÄ RIIPPUMATON		TEHTÄVÄKOHTAINEN	
	<u>METAKOMPETENSSI</u>	Yleisluontoiset tiedot ja taidot joita voidaan hyödyntää monissa eri tehtävissä. Näistä esimerkkeinä kielitaito, kommunikaatiovalmiudet, yhteistyö, suunnittelu ja oppiminen.	<u>ORGANISAATIOSISÄINEN KOMPETENSSI</u>	Tietyn työorganisaation tavoitteet, strategiat, sisäinen työnjako, ilmapiiri, vuorovaikutusverkostot, informaali organisaatio, historia.
	<u>TEKNINEN KOMPETENSSI</u>	Keskeiset ammattialakohtaiset tiedot ja taidot, joiden avulla suoriudutaan ammattiin liittyvistä tehtävistä.	<u>AINUTLAATUINEN KOMPETENSSI</u>	Tiedot ja taidot, jotka liittyvät organisaatiokohtaiseen teknologiaan, työprosesseihin, tuotteisiin, palveluihin, sääntöihin ja rutiineihin.

Kuva 5. Nordhaugin kompetenssien nelikenttä (1991, 166, Saloa 2000, mukaillen).

Käsitteellisen oppimisen malli sekä kompetenssin jaottelu eri lajeihin muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka avulla osaamisten syntymekanismia sekä eri tasoja voidaan kokonaisuutena helpommin hahmottaa. Tämä ajatus ilmenee myös tutkimukseni viitekehyksessä (kuva 1), jossa alaa vaihtavan ammattisotilaan oppimisprosessit, taustalla vaikuttavat taidot sekä ulkoiset tekijät lisäkoulutuksen ja uuden organisaation mukanaan tuomien vaikutteiden roolissa muodostavat kokonaisuuden. Metakompetenssit, kuten kommunikaatiotaito ja kielitaito, seuraavat yksilön mukana uuteen toimenkuvaan siirryttäessä, kuten myös sellaiset tekniset kompetenssit, joiden hyödyntäminen uusissa tehtävissä on mahdollista. Näiden vanhojen kyvykkyyksien muotoutuessa uuteen organisaatioon, alkaa niiden rinnalle muodostua niin teknisiä, organisaatiokohtaisia kuin jopa ainutlaatuisiakin kompetensseja alettaessa toimia uusissa tehtävissä.

3.2 Ammattitaito, asiantuntijuus ja kvalifikaatiot

Kompetenssien voidaan nähdä linkittyvän hyvin laajaan eritasoisten osaamisten kenttään. Kompetenssia näkee monesti käytettävän synonyyminä ja rinnasteisena nimityksenä muun muassa ammattitaidolle, asiantuntijuudelle ja kvalifikaatioille. Näiden kyvykkyyttä kuvaavien ilmaisujen keskinäinen samankaltaisuus on siinä määrin huomattavaa, että voidakseni ymmärtää kompetensseja riittävän syvällisesti, oli minun määriteltävä myös kyseisiä ilmaisuja.

Hanhisen (2010, 87) määritelmän mukaan ammattitaidoksi voidaan mieltää sellainen tietoihin, taitoihin ja yksilöllisiin ominaisuuksiin perustuva kokonaisuus, jonka avulla yksilö osoittaa pätevyyttä toimia jossain tietyssä ammatissa. Sen voidaan tiivistetysti nähdä olevan työsuoritteissa osoitettua kyvykkyyttä, jossa kompetenssit mahdollistavat kvalifikaatioiden asettamiin vaatimuksiin vastaamisen (Hanhinen 2010, 97). Tästä poiketen Viitala (2005, 98) näkee kompetenssin ainoastaan muodikkaampana synonyyminä ammattitaidolle, jotka molemmat kuvaavat hyvää työtehtävien hallintaa, kykyä niiden itsenäiseen suorittamiseen sekä vastuullisuutta hyvien tulosten saavuttamisesta myös haastavissa tilanteissa. Helakorpi (2005, 61) puolestaan näkee ammattitaidon pysyvänä tekemisvalmiutena, jossa tiedot yhdistyvät käytännön harjaantumiseen sekä useisiin osataitoihin.

Puhuttaessa asiantuntijuudesta, kohdistuu ennakkokäsitys aiheesta monella nimenomaan henkilön tietoon ja tietämykseen, eikä siinä ole vastaavaa käytäntöön linkittyvää kaikua kuin esimerkiksi ammattitaidossa tai kompetenssissa. Asiantuntijan statuksen edellytyksenä pidetään usein korkealle ulottuvaa kouluttautuneisuutta ja pitkää työkokemusta kyseessä olevalta alalta. Mielikuva asiantuntijasta saattaa olla monestikin sitoutunut erikoistuneeseen mutta kapea-alaiseen osaamiseen jollain tietyllä alalla, ja että huippuosaaminen olisi saavutettu enemmän tai vähemmän muiden taitojen ja kykyjen kustannuksella. Tynjälä (1999, 160–161) haastaa tämän osin vanhankantaisen ajattelutavan, tarjoten vaihtoehdoksi nykyaikaisempaa ja moniulotteisempaa kuvausta. Tynjälän mukaan henkilön kokemus ei itsessään suo hänelle asiantuntijan statusta, vaan tämän saavuttaakseen hänen tulee kyetä ruokkimaan omaa kehittymistään jatkuvana syklinä toimimalla kompetenssiensa äärirajoilla, työntäen samalla osaamistensa rajaa yhä kauemmas ja syvällisemmälle tasolle. Keskeisinä piirteinä asiantuntijalla voidaan pitää itsensä toistuvaa ylittämistä, kykyä jatkuvaan oppimiseen sekä halua jatkuvaan asiantuntemuksensa kasvattamiseen.

Tynjälän ohella myös Launis ja Engeström (1999, 64–66) toteavat mielikuvan korkeasti koulutetusta ja kokeneesta työntekijästä asiantuntijana olevan jo aikansa elänyt. Omassa tulkinnassaan he korostavat horisontaalista ja vertikaalista, koko organisaatioon ulottuvaa osaamistatarkastelua sekä yksilön suorittamisen sijaan organisaationa yhteisesti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin ja alati kehittyviin osaamisvaatimuksiin vastaamista. Koska toiminnan maksimaalisen tehokkuuden saavuttaminen ja nykymaailman vaatimuksiin vastaaminen edellyttää yksilöiltä ja organisaatioilta yhä korkeampaa valmiutta sopeuttaa ja kehittää itseään, ei asiantuntijuutta voida mieltää pysyväksi yksilön tai ammattiryhmän saavuttamaksi arvoksi. Se on

jatkuvasti liikkeessä oleva ilmiö, jonka tavoittelu edellyttää organisaatiolta kykyä ammattiryhmien väliseen kaikille organisaatiotasoille ulottuvaan aktiiviseen ennakointiin, oppimiseen ja kehittymiseen sekä verkostojen ja innovaatioiden hyödyntämiseen.

Vaikka kouluttautuneisuus ei tuokaan automaattisesti mukanaan asiantuntijuutta, tukee se tämän saavuttamista kokemuksen ohella, luoden henkilölle mahdollisuuksia kehittää alaansa ja toimintaansa. Asiantuntijuus voidaan nähdä moniulotteisena ilmiönä, jossa käytännön taidot yhdistyvät tilanteen edellyttämällä tavalla suhteutettuun tietämykseen. Asiantuntijalla voidaan lisäksi nähdä olevan vahvat innovaatiokyvyt, toimintaa ohjaava eettinen näkökulma sekä käytävissään olevat erikoisalansa yhteisöt ja verkostot. (Helakorpi 2005, 59).

Jokinen, Lähteenmäki ja Nokelainen (2009, 61–63) käsittelevät kompetenssia ja kvalifikaatioita hankalasti eroteltavina rinnakkaiskäsitteinä, korostaen kuitenkin kvalifikaatioita leimaavana ominaisuutena henkilöä kohtaan asetetut osaamisvaatimukset. Nämä vaatimukset voivat liittyä koulutukseen, ammattitekniiseen osaamiseen, kykyyn mukautua olosuhteisiin, oppimismotivaatioon sekä kykyyn kehittyä ja kehittää toimintaa. Kvalifikaatiot voidaan käsittää myös sekä ammattikohtaisina että yleistettävänä työssä tarvittavina valmiuksina ja taitoina. Ne muodostuvat niin koulutuksessa, työelämässä kuin muussakin sosiaalisessa kanssakäymisessä, ja niiden voi nähdä kattavan alleen tietoja, taitoja, asenteita sekä motivaation. (Viitala 2005, 99–100). Myös Helakorpi (2005, 58) jakaa tämän näkemyksen kvalifikaatioista valmiusvaatimuksina tiettyyn tehtävään, ja kompetenssit puolestaan vastauksena tähän asetettuun vaatimukseen.

Hanhinen (2010, 77) mieltää kvalifikaatiot kompetensseja institutionaalisemmiksi ja yhteiskunnallisemmiksi käsitteiksi, mitä hän perustelee työnteon ja siihen valmistavan koulutuksen haasteisiin kohdata toisiaan. Pohtiessaan kvalifikaatioiden luonnetta ja niiden suhdetta kompetensseihin, Hanhinen (2010, 78–79) toteaa niiden väliseksi erottavaksi tekijäksi osaamisvaatimukset työntekijälle asettavan tahon. Hanhisen mukaan kvalifikaatioissa on kyse nimenomaan objektiivisesti määritellyistä, työelämän työntekijälle asettamista pätevyysvaatimuksista, kun taas kompetenssivaatimusten kohdalla vaatimustason määrittäjänä toimii työntekijä itse.

Osaaminen käsitteenä toistuu valmiuksien ja niiden eri asteiden määritelmässä. Muiden muassa Helakorpi (2005, 55–56) käyttää sitä yläkäsitteenä, joka on sidoksissa niin kompetensseihin,

kvalifikaatioihin, ammattitaitoon kuin asiantuntijuuteenkin monien muiden kyvykkyyttä kuvaavien termien ohella. Osaamisen olemukseen koin helpoimmaksi päästä tarkastelemalla termin englanninkielistä vastinetta *know-how*, eli sanasta sanaan *tietää kuinka*. Osaava henkilö siis tietää kuinka jokin asia tulee tehdä, ja joutuu näin yhdistämään tietojaan taitoihinsa suorittaakseen tehtävän. (vrt. Helakorpi 2005, 59). Tätä käsitystä tukee myös Puolustusvoimien käyttämä tavoitetaksonomia, jonka mukaan osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoritukseen, joka edellyttää häneltä tietojen ja taitojen yhdistämistä (Pääsikunta 2006, 17).

Osaamista voidaan siis pitää yläkäsitteenä kyvystä yhdistellä tietoja ja taitoja tehtävän suorittamiseksi, jonka läheisyyteen lukeutuu suuri joukko ammattiin ja työsuoritukseen sidoksissa olevia käsitteitä. Tiivistäen voidaan todeta ammattitaidon olevan osaamista, joka on sidoksissa tiettyyn työtehtävään. Asiantuntemuksen taas voidaan nähdä olevan yksilön ja organisaation tietyn toiminnon osaamista, joka on siirrettävissä myös muihin tehtäviin. Kvalifikaatio puolestaan on tietyn tehtävän tai työn hoitamiseen edellytetty asiantuntemuksen ja ammattitaidon taso tai vaatimus, joihin yksilö vastaa omaamillaan valmiuksilla, eli kompetensseilla.

3.3 Ammattisotilaan osaaminen ja sen hyödynnettävyys

Turvallisuuden rooli voidaan nähdä nykyään kriittisempänä yritystoiminnalle kuin koskaan. Yhdessä lisääntyneen painoarvon kanssa, sen luonne ja erityisesti siihen kohdistuvat uhkakuvat ovat muuttuneet teknisen ja maailmanpoliittisen kehityksen tahdissa yhä kompleksisemmiksi ja vakavammiksi, luoden uusia vaatimuksia turvallisuuden eri osa-alueiden parissa toimivien tahojen koulutukselliseen sisältöön (Puolustusministeriö, 3–5; ASIS International 2008, 2–3).

Turvallisuuden luomisen ja uhkiin vastaamisen moniulotteisemmaksi muuttuminen on Leskinen ja Virran (2005) mukaan noteerattu myös upseerien koulutuksessa. Sodan- ja rauhan ajan johtamisvalmiuksien ohella ammattisotilailta edellytetään yhä enenevissä määrin myös kykyä toimia erilaisissa siviiliyhteiskunnan häiriötilanteissa sekä ymmärtää yhteiskunnallista ja inhimillistä turvallisuutta (Limnell 2010). Sotilaiden turvallisuuteen liittyvän ammattitaidon ja intressien nähtiin ennen suuntautuvan selkeästi ulkoisia, sotilaallisia uhkia vastaan. Toimintaympäristön muutoksen ja uhkakuvien kehittymisen myötä vanhankantainen ajattelu ei enää ole kuitenkaan ajanut tarkoitustaan, minkä vuoksi varautuminen modernin maailman uhkiin on laa-

jentunut kaikkien viranomaistasojen yhteiseksi päämääräksi. Tehokkaan toiminnan edellytyksenä voidaan pitää kykyä tunnistaa sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden eriasteisia riippuvuuskijöitä ja monimuotoisten riskien asemoitumista niihin, sekä aktiivista ja poikkihallinnollista viranomaisyhteistyötä tukevaa ilmapiiriä. (Leskinen & Virta 2006, 222).

Puolustusvoimat on turvallisuusorganisaatio, ja sen henkilöstö on päivittäisellä tasolla tekemisissä turvallisuusasioiden kanssa muun muassa henkilöturvallisuuden, työ- ja palvelusturvallisuuden, tietoturvallisuuden ja tilaturvallisuuden osalta, vaikka asiaa ei välttämättä aina yksilötasolla tiedostetakaan. Jokaisella Puolustusvoimien työntekijällä on velvollisuus vastata osaltaan laaja-alaisen turvallisuuden toteutumisesta Puolustusvoimissa sekä puuttua havaitsemiinsa puutteisiin. Joukon johtaja on niin ikään erityisesti velvoitettu johtamaan turvallisuustoimintaa omassa joukossaan. (PESUUNNOS asiakirja HK493, 58–62).

Vaikka suoranaista koulutusta turvallisuuden johtamiseen ei sotilaille yleisesti anneta, kehittyy turvallisuuskulttuuria ilmentävä turvallisuusajattelu päivittäisen toiminnan myötä. Turvallisuusajattelu vaikuttaa toiminnan taustalla niin mahdollisia turvallisuuden uhkatekijöitä havaitaessa, kuin esimerkiksi taisteluammuntaa tai harjoitusta suunniteltaessa ja kartoitettaessa siihen kohdistuvia riskejä sekä tapoja hallita niitä. Myös Otto Sunellin väitöstutkimuksen (2016, 103–106) tulokset osoittavat, että Puolustusvoimien henkilöstö kokee turvallisen toiminnan ja turvallisuuden luontaisena osana jokapäiväistä työntekoa, ja että työnantaja osoittaa positiivista suhtautumista sekä turvallisuuden edistämiseen että kehittämiseen. Asenteet ja arvot vaikuttavat turvallisuustoiminnan onnistumiseen organisaatiossa voimakkaasti, ja niiltä osin sotilaan ammatin voi nähdä antavan erittäin kilpailukykyistä valmennusta ja kasvatusta.

Sotilasorganisaatiossa toimiminen antaa myös monia muita valmiuksia, osaamisia ja kokemuksia, joita arvostetaan muillakin aloilla. Kenraalimajuri William A. Cohen (1999, 82) toteaa erittäin merkittävän osan sotilaan ammatista olevan sellaista toimintaa, joka joko valmistaa taisteluun tai liittyy sen jälkeiseen toimintaan. Itse taistelutoiminnan ollessa ainoastaan häviävän pieni osa ammattisotilaiden työhönsä käyttämästä ajasta, keskittyy valtaosa tämän työpanoksesta sellaisiin toimintoihin, joissa edellytetään monia myös asevoimien ulkopuolella tarpeellisia ominaisuuksia. Tällaisina toimintoina voidaan nähdä muun muassa johtaminen, kouluttaminen, suunnittelu- ja varautumistoiminta sekä itsensä kehittäminen. Esimerkiksi johtamisen osalta voidaankin todeta, ettei se enää tänä päivänä eroa sotilas- ja siviiliorganisaation välillä

tavoiteltavan johtajuuden osalta juuri lainkaan (Limnell 2010). Muita esimerkkejä yleisesti erittäin hyödynnettävissä olevista osaamisista monien joukossa voidaan nähdä olevan muun muassa koulutustaito, sosiaaliset ja työyhteisölliset taidot, esimieskokemus, hallinnollinen osaaminen ja mahdollinen kokemus kansainvälisistä tehtävistä.

Luonnollisesti entisen ammattisotilaan muissa ammateissa hyödynnettävissä oleva osaaminen on riippuvaista hänen sotilasuransa aikaisista ja sen jälkeisistä työtehtävistä. Yli 200:lle yritysmaailmassa menestyneelle entiselle ammattisotilalle tekemässään haastattelututkimuksessa Cohen (1999, 83–86) on kuitenkin kyennyt hahmottamaan selkeästi erottuvat keskeiset sotilasuralla opittavat ja sisäistettävät toimintatavat, joiden avulla nämä ovat onnistuneet johtajina ja saavuttaneet menestystä niin sotilaina kuin siviileinäkin. Cohenin tutkimuksessa esille nousseet johtamistoiminnassa korostuvat ominaisuudet ovat ehdoton rehellisyys ja suoraselkäisyys, perehtyneisyys ja osaaminen toiminnassa jota johtaa, tavoitteiden ja visioiden avoin esittäminen, poikkeuksellisen voimakas sitoutumiskyky tehtävään ja organisaatioon, usko omaan tekemiseen ja onnistumiseen, alaisista huolehtiminen, tehtävän ja organisaation asettaminen omien intressien edelle sekä alaisten johtaminen edestä omalla esimerkillä.

Tunnistaakseni omat ennakkokäsitykseni ja huomioidakseni ne tutkimuksen analyysivaiheessa, kartoitin myös omia ajatuksiani tutkimastani aiheesta ennen haastattelujen toteuttamista. Nuoren kouluttajan näkökulmasta keskeisimpinä turvallisuusjohdon tehtävissä hyödynnettäviä osaamisiani olivat kokemus päivittäisestä suunnittelu- ja johtamistoiminnasta, kouluttamistaito, esiintymisvarmuus sekä tila- ja henkilöturvallisuuteen kohdistuvien riskien arviointi. Lisäksi pohdin, mitä hyödynnettäviä taitoja vanhemmilla sotilashenkilöillä voisi olla oman osaamiseni lisäksi. Tässä ajatusketjussa päällimmäisinä olivat kokemus prosessijohtamisesta, pitkän aikavälin suunnittelusta, resurssien hallinnoinnista sekä ennen kaikkea työyksikössä tapahtuneesta esimiestyöstä. Koin tämän pohdinnan tärkeäksi, sillä muodostaessani vastaajien käsityksistä analysoitua kokonaisuutta, vaikuttavat taustalla myös omat ennakkokäsitykseni.

Paneudun käsitysten luonteeseen sekä käytettyyn fenomenografiseen analyysimenetelmään tutkimukseni neljännessä luvussa, sekä koostan haastateltavien esille nostamat käsitykset valmiuksistaan kuvauskategoriajärjestelmäksi viidennessä luvussa. Tutkimuksen kuudennessa luvussa esitän aineistosta tekemäni johtopäätökset ja tavoittelen tutkitun ilmiön syvällisempää olemusta abstraktille tasolle ja aineiston tulosvaruuteen ulottuvalla pohdinnalla.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Pohtiessani tutkimukseni aihepiiriä ja sen avainterminä vaikuttavaa valmiutta, oli minulle hyvinkin nopeasti selvää, että tulkinnanvaraisuus ja subjektiivisuus tulisivat olemaan siinä merkittävässä roolissa. Tiedostamani laaja näkemyksellisyys ja absoluuttisen totuuden löytämisen haasteellisuus ohjasivat tutkimusmenetelmän valinnan melko suoraviivaisesti laadulliseen tutkimukseen ja sieltä fenomenografiaan. Keskeisimmät menetelmälliset kiinnostuksen kohteeni ovat tutkittavien henkilökohtaiset käsitykset sekä niiden näkyviksi tekeminen. Myös tutkittavan joukon koko ja monimuotoisuus taustojensa ja nykyisten tehtäviensäkin osalta puhuivat vahvasti laadullisen tutkimusmenetelmän valitsemisen puolesta. Vaikka tutkittavia yhdistääkin tausta Puolustusvoimissa sekä turvallisuusjohdon piirissä toimiminen, ei otannan koko ja homogeenisuus ole riittävä laadukkaan määrällisen tutkimuksen toteuttamiseksi. Toisaalta juuri tehtävien ja taustojen varianssin johdosta subjektiivisia käsityksiä kartoittava ja esille tuova menetelmä antaa tutkimukselle sen kaipaamaa väriä ja monimuotoisuutta.

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni metodologisia taustavaikutteita sekä kuvaillen empiirisen aineistoni tuottamis- ja analysointiprosessia. Lisäksi havainnollistan tapaa, jolla itse suhtaudun tuottamaani tietoon ja sen avulla muodostamaani kuvaan todellisuudesta. Subjektiivisiin käsityksiin pureutuminen on omaa näkemystä avartavaa ja mielenkiintoa herättävää, mutta samanaikaisesti erittäin tilanne- ja asiayhteyssidonnaista, jonka vuoksi havaintojen pohjalta tehtävien lainalaisuuksien ja yleistettävyyksien löytäminen on varsin haasteellista. Oma ajatteluani on ohjannut fenomenografisen tutkimusotteen toisen asteen näkökulman tavoittelu, jossa tutkija tarkastelee ilmiötä tutkittavien silmin, liittäen tekemänsä havainnot tästä näkökulmasta muiden tutkittavien vastaaviin näkökulmiin sekä omaan ennakkonäkemykseensä aiheesta.

4.1 Laadullinen tutkimus ja tieteenfilosofia

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen pää tutkimuskohteena ovat ihmiset, joiden keskuudessa esiintyviä ilmiöitä pyritään kuvaamaan osana elämää ja tutkittavien luonnollista elinympäristöä. Ilmiöitä pyritään tekemään näkyviksi ja ymmärrettäviksi perehtymällä esimerkiksi säännönmukaisuuksiin, kieleen, merkityksiin ja motiiveihin. (Virta 2007, 28). Laadullinen tutkimustyö voidaan nähdä kokonaisvaltaisena tiedonhankintana, jossa aineisto on kerätty luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimusta tehtäessä pyritään kokonaisvaltaisuuteen alati

muuttuvan ja moninaisen todellisuuden sekä todellisuuskäsityksiin vaikuttavien tapahtumien vuoksi. Koska tapahtumat vaikuttavat toisiinsa ja ympäröivään maailmaan jatkuvasti, on havaintoja eri hetkinä tehtäessä tunnistettavissa hyvinkin moninaisia suhteita ja ilmentymiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152–155). Tutkimuksessa tuotettu tieto on siis vain yksittäinen otos tietystä joukosta tiettynä hetkenä, minkä vuoksi pyrkimys tiedon tulkinnassa suunnataan tietynlaisen toiminnan ja käyttäytymisen selittämiseen, eikä niinkään ehdottoman ja yleispätevän totuuden löytämiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen arvoa ja merkitystä nostaa sen sidonnaisuus aikaan ja paikkaan sekä tutkittavien äänen esiin tuonti (Puusa & Juuti 2011, 31).

Laadullisen tutkimuksen keskiössä on useimmiten ihmisiltä henkilökohtaisesti esimerkiksi haainnoiden, keskustellen tai haastattelemalla hankittu tietomateriaali, joka muovataan analyysivaiheen jälkeen teorian kanssa vuoropuhelua käyväksi tutkimusraportiksi. Tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa on valtava, kun aineiston tuottajana, muokkaajana, tulkitsijana ja raporttoijana toimii yksi ja sama henkilö. (Creswell 2013, 45–47). Mahdollistaakseen monipuolisen ja eri näkökulmia kattavan aineiston tarkastelun, ohjeistaakin Alasuutari (2014, 83–84) kiinnittämään erityistä huomiota teoreettisen viitekehyksen ja sen kanssa sopusoinnussa olevan tutkimusmetodin valintaan, sekä keräämään aineistoa sellaisessa muodossa, että sen tarkastelu erilaisin menetelmin mahdollistuu. Tuotetun aineiston ominaispiirteiksi Alasuutari kuvaa ilmaisullisen rikkauden, monitasoisuuden ja kompleksisuuden. Aineiston tulkinnallisuudesta sekä tutkijan keskeisestä roolista tutkimuksen moottorina ja aivoina johtuen on selvää, että lopputuotissa tulee näkymään myös tutkijan henkilökohtainen kädenjälki voimakkaana. Laadullisen tutkimusprosessin aineiston keruusta analyysiin ja lopputuotteeseen saakka saattava tutkija tuo nähtäville aina jotain paitsi tutkittavasta ilmiöstä, mutta myös itsestään.

Asemoidessani tutkimustani laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofiseen kenttään jouduin päättämään, pyrinkö selittämään vai ymmärtämään tutkimaani ilmiötä. Viitaten Von Wrightin (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 27–30) filosofisten suuntausten kahtiajakoon aristoteelisen ja galilein perinteen välillä, joutuu tutkija joko tiedostaen tai tiedostamattaan valitsemaan jommankumman edellä mainituista suuntauksista, jonka näkökulmasta hän totuutta tutkimuksessaan etsii ja tunnustaa. Hirsjärven (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 29) luokittelun mukaan aristoteelisen perinteen tunnuspiirteinä voidaan pitää subjektiivisuutta ja yksilön omien intressien korostamista inhimillisen toiminnan aiheuttajana, sekä vakaumusta siitä, ettei ihmisen toimintaa voi rinnastaa luonnon toimintaan juuri sen subjektiivisuusmomentista johtuen. Galileinen perinne taas näkee ihmisten toiminnan luontoon rinnastettavana, objektiivisesti tutkittavana ilmiönä, ja

että inhimillisen toiminnan käynnistävät yksilöstä riippumattomat ulkoiset tekijät. Koulukuntien tietokäsitykset puolestaan eroavat tiedon ja empirian välisen suhteen osalta. Galileisen ajattelutavan korostaessa empiiristen havaintojen pohjalta muodostettua teoriaa, lähtee aristoteelinen näkökulma teoriasta kohti empiriaa painottaen tarkoituksperiä tiedon tuottamiseen.

Koska tutkimani aihepiiri on varsin yksilösidonnainen ja monisäikeinen, on selkeiden kausaalisuuksien löytäminen, teorianmuodostus ja yleistettävien tulkintojen tekeminen empiiristen havaintojen pohjalta vaikeaa. Toisaalta taas tutkimani ilmiön kuvaileminen ja ymmärtäminen, sekä yksilön kokemukseen ja käsityksiin perehtyminen ja niiden näkyviksi tekeminen on lähtökohta, jossa tiedon tavoittaminen on hyvinkin mahdollista. Tämän perusteella katson tutkimustyöni asemoituvan tieteenfilosofisen spektrin aristoteeliselle laidalle. Kuitenkin haasteenani aristoteelisen perinteen periaatteiden kanssa on se, että Von Wrightin esittelemä kah-tiajako pätee tieteellisestä näkökulmasta vain teoreettisiin tieteisiin. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 30–31) kuvaavat samaisen ristiriidan olemassaolon toteamalla, ettei ilmiöiden kuvaaminen ole näiltä osin ymmärtävää tutkimusta, mutta se voi silti olla laadullista tutkimusta. Tästä syystä jouduin laventamaan tieteenfilosofista pohdintaani edelleen muihin koulukuntiin.

Tutkimukseni perimmäisenä ontologisena vaikuttimena esiintyvät fenomenografisen tutkimuk-sen kannalta olennaiset käsitykset sekä niiden tarkastelussa tavoiteltava toisen asteen näkö-kulma, joita käsitellen alaluvussa 4.2. Lisäksi ajatteluuni ovat vaikuttaneet niin konstruktivismi kuin empirismikin, sekä erityisesti fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne, jonka sel-keimpänä ominaispiirteenä voidaan pitää ihmisen keskeistä roolia sekä tutkimuksen tekijänä että kohteena. Perinteen voi nähdä olevan hermeneuttisen tutkimussuuntauksen sivuhaara, joka on omaksunut vaikutteita fenomenologisesta filosofiasta. Keskeisimpinä filosofisina ongelmina fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusperinteessä nousevat esiin ihmis- ja tiedonkäsitys. Ih-miskäsityksellä tarkoitetaan sitä, millainen ihminen on tutkimuksen kohteena. Tiedonkäsityk-sellä tarkoitetaan puolestaan sitä, kuinka tutkimuksen kohteena olevalta yksilöltä voidaan saada inhimillistä tietoa, ja mikä sen luonne on. Ihmiskäsitykseen syvennyttäessä keskeisimpiä tee-moja ovat kokemukset, merkitykset ja yhteisöllisyys. Tietoa käsiteltäessä puolestaan keskiössä ovat ymmärtäminen ja tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 34). Tietoisuuden ja tulkintojen ohella myös tutkija itse vaikuttaa kokonaisuuteen omalla subjektiivisuudellaan. Täydellisen ob-jektiivisuuden saavuttaminen ihmisen tutkiessa ihmistä on käytännössä mahdotonta, jonka vuoksi on tutkimuksen luotettavuuden kannalta edullisempaa hyväksyä tutkijan oma vaikutus tiedon luonteeseen ja käsitellä sitä osana tuotetun tiedon analyysiä. (Ahonen 1994, 122).

Huolimatta fenomenologian ja fenomenografian nimien samankaltaisuudesta, ei niitä ole johdettu toisistaan. Fenomenologinen tutkimus keskittyy ilmiön itsensä kuvaamiseen tutkittavien kokemusten kautta, kun taas fenomenografia tutkii sitä, miten kyseinen ilmiö on eri henkilöiden toimesta koettu. (Marton 1980, 180–181). Ilmiöstä fenomenologit pyrkivät löytämään sen keskeisimmän olemuksen kiinnittämällä huomionsa kokemusten yhteneväisyyksiin, kun taas fenomenografiassa tutkija kuvaa ilmiötä kokemusten poikkeavuuden kautta. Suuntauksia erottaa myös niiden suhde teoriaan ja empiriaan, sekä näkökulma josta ilmiötä tarkastellaan. Fenomenologiassa tarkastellaan yksilön kokemuksia mahdollisimman objektiivisesti niin kutsutusta ensimmäisen asteen näkökulmasta, kun taas fenomenografiassa on luovuttu yrityksestä häivyttää kaikki tutkijan omat ennakko-oletukset, ja aihepiiriä käsitellään hyväksyen tutkijan intressien vaikutus tuotettavaan tietoon. Eroavaisuuksistaan huolimatta suuntauksia yhdistävät myös monet tekijät, kuten käsitys ihmisen toiminnan intentionalisuudesta, eli yksilön tietoisuuden suuntautumista jotain muuta kuin omaa itseään kohtaan, sekä kokemuksen kokonaisuuden muodostuminen itse kokemisen sekä sen kohteen näkökulmista. (Häkkinen 1996, 10–12).

Kuten myös Huusko ja Paloniemi (2006, 164) ovat todenneet, olen havainnut fenomenografiassa tutkimuksessa tiettyjä liittymäpintoja fenomenologis-hermeneuttisen ajattelun ohella konstruktivismiin sen suhteen, kuinka yksilön tulkinta havaitsemistaan ilmiöistä rakentuu aiempien kokemusten ja käsitysten varaan alati kehittyvänä ja itseään täydentävänä järjestelmänä. Jatkuvasti muokkautuvista tilanne- ja henkilösidonnoisista käsityksistä tietoa tuotettaessa ei absoluuttista totuutta ole nähdäkseni tavoitettavissa, jonka osalta jaan Humen empirismin näkökannan siitä, että tieto ei ole sama asia kuin totuus, vaikka se perustuisikin tehtyihin havaintoihin ja se olisi yleisesti hyväksyttyä ja oikeaksi tunnustettua (Sirén 2010, 14).

Tuottamani tiedon luonnetta kuvailisin epistemologiseen relativismiin perustuvaksi tarkoittaen, että ihmistieteissä tuotettu tieto on sosiaalisesti konstruoitua, kontekstisidonnaista ja taipuvaista erehtyväisyyteen, jonka vuoksi sen tulee olla huomattavasti avoimempaa kriittiselle tarkastelulle ja vaihtoehtoisille näkökulmille kuin esimerkiksi laboratorio-olosuhteissa tuotettu tieto luonnonilmiöistä. (Sirén 2010, 4). Käsitysten kautta ilmiön tarkastelun arvo on nimenomaan moniulotteisessa tiedossa ja oman näkökulman avartamisessa. Kriittinen suhtautuminen omaan tietämykseen ja sen päämäärähakuinen syventäminen muiden kokeman totuuden näkökulmasta auttaa paitsi tuntemaan tutkittavaa ilmiötä moniulotteisemmin, mutta myös edistää uusien, ennalta odottamattomien havaintojen tulkintaa ja liittämistä osaksi omaa analyyttistä prosessia.

4.2 Käsitykset todellisuuden kuvaajina

Käsitykset ovat subjektiivisia kokemuksia ilmiöistä, ja ne muokkautuvat edelleen uusien kokemusten myötä. Juuri käsitysten subjektiivisuus luo myös eron jokaisen henkilökohtaisesti kokeman totuuden suhteen. (Koskinen 2011, 267–270.) Käsitykset voidaan nähdä dynaamisina ja muuttuvina ilmiöinä (Metsämuuronen 2006, 108), joilla on mielipidettä laajempi ja syvempi merkitys (Huusko & Paloniemi 2006, 164). Ahosen, (1994, 114–117) mukaan yksilöiden käsityserot johtuvat kokemustaustasta, sekä sen vaikutuksesta siihen, miten kukin muodostaa oman kuvansa jostain yksittäisestä ilmiöstä kokemustensa ja ajattelunsa pohjalta. Myös Huusko ja Paloniemi (2006, 164) kuvaavat käsitystä nimenomaan tapana ymmärtää jotain ilmentymää sekä yksilön ja ympäristön välisenä suhteena. Edelleen Huuskon ja Paloniemen mukaan maailman ja ihmisen välillä olevan suhteen voidaan nähdä olevan non-dualistinen, eli maailma ja yksilö ovat sisäisesti suhteessa toisiinsa. Maailma ei jakaudu erillisiin koettuun ja todelliseen osaan, vaan ne muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jossa jokainen muodostaa totuuskäsityksensä ja todellisuutensa omiin käsityksiinsä peilaten ympärillään esiintyvien ilmiöiden kautta.

Fenomenografian isänä pidetty Ference Marton (1981, 177) korostaa, ettei käsityksiä sekä erilaisia tapoja ymmärtää maailmaa tulisi tarkastella yksilöiden henkilösidonnoisina ominaisuuksina, vaan ne tulisi ennemminkin nähdä kuvailujen kategorioina, joita yksilöt käyttävät mahdollistaakseen ihmisten, todellisuuden ja ympäristönsä ymmärtämisen. Omaksutut kuvailun kategoriat seuraavat ihmisiä jokapäiväisessä toiminnassa, ja niiden kautta voi käsitellä jo aiemmin koettua ilmiötä uudella kokemuskerralla eri kategorian näkökulmasta. Tämä mahdollistaa samasta ilmentymästä saatavan kokonaisvaltaisemman käsityksen muodostamisen ja syvällisemmän ymmärtämisen. Yksilön käsitysten kuvauskategorioiden joukko muodostaa yhdessä yleisluontoisemman, jatkuvasti itseään kehittävän todellisuuden ymmärtämisen työkalun. Marton (1981, 180) painottaa edelleen kokemusten subjektiivisuuden ja henkilökohtaisen totuuskäsityksen merkitystä eriävissä tavoissamme ajatella, sekä iän ja kokemuskertojen myötä kehittyvää käsitysten jatkojalostamistaitoa ja subjektiivisen todellisuuden käsitteellistämiskykyä osana todeksi kokemamme hahmottamista.

Etsittäessä totuutta tieteen keinoin ja vastattaessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, määrittelee Marton (1981, 177–179) kaksi näkökulmaa, joita hän kutsuu ensimmäisen- ja toisen asteen näkökulmiksi. Näkökulmien välillä vallitsee huomattava ontologinen eroavaisuus, mikä välittyy

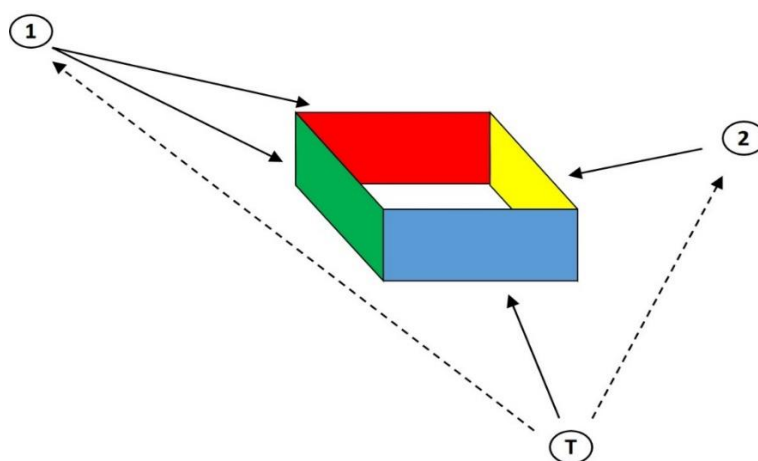
aina tutkimuskysymyksen asettelusta aiheen tutkimisen perspektiiviin saakka. Ensimmäisen asteen näkökulma selittää sitä, mitä on. Käytän esimerkkinä päätutkimuskysymystäni, jonka olen muotoillut seuraavalla tavalla: ”*Minkälaisia käsityksiä tutkittavilla on Puolustusvoimien heille työkokemuksella ja koulutuksella tarjoamista valmiuksista toimia turvallisuusjohdon tehtävissä?*”. Mikäli tutkimusta tehtäisiin ensimmäisen asteen näkökulmasta, voitaisiin kysymys muotoilla seuraavasti: ”*Mitkä valmiudet toimia siviiliyritysten turvallisuusjohdon tehtävissä Puolustusvoimat antaa tarjoamallaan työkokemuksella ja koulutuksella?*”. Tällöin tiedon luonne käsitettäisiin positivismiin hengessä pelkistä faktoista koostuvaksi, systemaattisuuteen pyrkivänä ja subjektiiviset arvokysymykset kiistävänä ilmentymänä, jonka voisi rinnastaa luonnonlakeihin (T. Sirén. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 29.10.2015). Luotettavien ja yleispätevien käsityksiä arvottavien mittarien puuttuminen muodosti epistemologisen ongelman ensimmäisen asteen näkökulman käyttämisestä tutkimuksessa, jonka vuoksi en katso valmiuksien olevan tutkittavissa ehdotonta totuutta ja yleistettävyyttä saavuttaen. Tämä havainto ohjasi minut Martonin kuvaaman toisen asteen näkökulman äärelle tiedon tavoittamiseksi.

Svensson (1984) ja Marton (1978) ovat pohtineet kirjoituksissaan käsitysten ja ulkoisen, riippumattoman todellisuuden välisen suhteen ontologisia haasteita päätyen siihen lopputulokseen, että käsityksiä tutkimalla saavutettua tietoa ei voida pitää aina ja ehdottomasti samana kuin totuus (ks. Häkkinen 1996, 31–32). Yksilön ulkoinen, riippumaton todellisuus on ohjaavana vaikuttimena osana ihmisen merkityksenantoprosesseja, ja tätä kautta käsitysten muodostusta. Kuitenkin ihmisten välillä ilmenee samasta aiheesta toisistaan poikkeavia käsityksiä, mikä Martonin mukaan johtuu siitä, että jokainen havainnoi ja tulkitsee ympäröivää maailmaa ja sen ilmentymiä omasta näkökulmastaan ja omaan kokemuspohjaansa nojaten. Koska todellisuutta ei näin ole yksiselitteisesti tavoitettavissa, ei fenomenografinen tutkimus pyrikään antamaan ehdottomia vastauksia siitä, mitä todellisuus on. Sen sijaan pyrkimyksenä tutkimuksessa on tarkastella aihetta ja kuvata todellisuutta toisen asteen näkökulmasta, eli siinä muodossa, jossa tietty joukko ihmisiä tietyinä hetkenä sen käsittää ja kokee.

Tutkijan tavoitteena on tuoda ilmiöstä esiintyvät käsitykset ja niiden keskinäiset eroavaisuudet näkyviin kuvaamalla epäsuorasti ilmiötä sekä siihen liittyviä tutkittavien keskuudessa vallitsevia totuuskäsityksiä. Lopulta tutkimuksen myötä selvinneet käsitykset todellisuudesta eivät siis ole sama asia kuin se, mikä on todellista. Yksilötasolla todellisuutta kullekin on se, minkä he itse mieltävät olevan totta, eikä näitä käsityksiä voida sinällään arvottaa ja vertailla keskenään. (Häkkinen 1996, 32–33). Tieteen historia on pullollaan esimerkkejä todellisuuden ja käsitetyn

todellisuuden välisestä erosta, kuten uskomus siitä, että maa on litteä ja Aurinko kiertää sitä tai että ihmisen kallon koko korreloisi älyllisen lahjakkuuden kanssa.

Fenomenografisen tutkimuksen lopputuotteena syntyvää tietoa jäseneltäessä on päästettävä irti positivistisista näkemyksistä totuuden luonteesta sekä kapeakatseisuudesta mahdollisia vaihtoehtoisia totuuskäsityksiä kohtaan. Tutkimuksessa koostettu tieto pitää sisällään useiden henkilöiden subjektiivisia totuuskäsityksiä, joista kukin perustuu eriävään kokemus- ja tietopohjaan, eikä niitä voi asettaa paremmuusjärjestykseen tai tuomita oikeiksi ja vääriksi. Pääsemällä toiselle asteelle ilmiön tarkastelussa tutkittavan käsityksien kautta, voi tutkija saavuttaa omaa tietopohjaansa ja ennakkokäsityksiään kattavamman ja rikkaamman kuvan, sekä syventää ymmärrystään tutkimastaan aihepiiristä yhä korkeammalle tasolle. Samanaikaisesti on kuitenkin muistettava tutkijan henkilökohtainen rooli tiedon muokkaajana ja omilla intresseillään sen suuntautumista ohjaavana tekijänä, mikä väistämättä vaikuttaa saavutetun tiedon luonteeseen.



Kuva 6. 1. ja 2. asteen näkökulma Uljensia (1989, 18 & 37) soveltaen.

Kuvassa 6 havainnollistan toisen asteen näkökulmasta usean henkilön käsityksiin perehtymällä saavutettavaa tieteellistä lisäarvoa Uljensia (1989) mukaillen. Tutkijan ja tutkittavien ensimmäisen asteen näkökulmat aiheeseen, esimerkkitapauksessani laatikkoon, on kuvattu yhtenäisillä nuolilla. Tutkijan siirtyminen toiselle asteelle on puolestaan kuvattu katkoviivalla. Tyytymällä ennakkokäsitykseensä siitä, minkä värinen laatikko on, voisi tutkija päätellä sen olevan kauttaaltaan sininen. Henkilö 2 mieltää laatikon keltaiseksi, kun taas henkilö 1 tiedostaa siinä olevan ainakin vihreää ja punaista. Olennaista ei ole, onko laatikossa mahdollisesti useampia sivuja, joita ei vielä ole kenenkään toimesta havaittu, ja miten värit näyttäytyvät kullekin yksilölle erikseen, ja ovatko värit tosia vai ainoastaan sosiaalisen konstruktion tuotteita. Keskeistä

on, että tutkimalla toisen asteen näkökulmasta laatikkoa ja syventyen henkilöiden käsityksiin tutkija saattaa havaita, että kyseinen laatikko onkin huomattavasti värikkäämpi kuin mitä hänen ennakkokäsityksensä antoi ymmärtää. Toisaalta vasta tutkiessa saattaa ilmetä, että kyseessä on yleensäkin laatikko eikä seinä, jollaisena se on hänelle mahdollisesti aiemmin näyttäytynyt.

4.3 Fenomenografinen tutkimusote ja sen käyttäminen laadullisen haastatteluaineiston analyysissä

Fenomenografialla tarkoitetaan ilmiöiden kuvaamista ja niistä kirjoittamista (Metsämuuronen 2006, 108). Tutkimusmetodina se mahdollistaa erilaisten käsitysten analysoinnin ja näkyviin tuomisen, sekä lopulta niiden ymmärtämisen orientoitumalla ihmisten ajatuksiin ja tapoihin käsitteä näiden havainnoimaa ympäristöä. Pyrkimys ei ole löytää käsitysten joukosta sitä ”oikeaa” tai syventyä henkilökohtaisiin havainnointiprosesseihin, vaan oivaltaa kuinka tutkittavat mieltävät todellisuuden tuoden nämä näkemyserot esiin. (Järvinen & Järvinen 2011, 81–82).

Häkkisen (1996, 5) mukaan fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ihmisten arkipäiväistä ajattelua. Tiedonkäsitykseltään fenomenografisen tutkimuksen voidaan nähdä olevan vaihtoehto positivistisille ja kvantitatiivisille näkemyksille, joissa ihmisen käyttäytymistä pyritään tarkastelemaan luonnontieteiden tavoin. Pääpaino fenomenografisessa tutkimuksessa on empiirisellä aineistolla ja sen prosessoinnilla tiedon löytämiseksi. Vaikka kyseessä ei ole puhtaasti induktiivista päättelyä toteuttava menetelmä, voidaan tiedon käsittelyn suhteessa teoriaan havaita noudattavan samoja pääsuuntalinjoja. Selkeistä tunnusmerkeistään ja erottuvaisuudestaan huolimatta fenomenografiaa ei ole yksiselitteisesti määritelty sen suhteen, mikä sen rooli osana laadullista tutkimusta on. Yleisimmin sen todetaan olevan tutkimusote, mutta toisaalta sen filosofisten perusajatusten johdosta se on toisinaan määritelty myös muun muassa tutkimusmenetelmäksi ja -suuntaukseksi. (Ahonen 1994, 122; Häkkinen 1996, 13–15).

Marton (1981, 180–181) kuvailee menetelmää kokemukselliseen kuvailuun ja ymmärrykseen pyrkiväksi suuntaukseksi, jossa analysoidaan yksilöiden kokemuksia. Marton ja Uljens (1993, 134–135) erottavat fenomenografian fenomenologiasta tutkimuksen intressien ja lähtökohtien perusteella. Fenomenologian keskittyessä kuvailemaan ilmiötä ja sen kokemusta yleisesti, pyrkii fenomenografia jonkin olettamuksen tai kokemuksen pohjalta syventymään siihen, miten

sama ilmiö on yksilötasolla kunkin tutkittavan kohdalla koettu. Martonin mukaan siitä huolimatta, että jokainen kokee ilmiöt omalla tavallaan kokemuksiinsa ja totuuskäsityksiinsä perustuen, voidaan erilaisten niin sanottujen ilmentymän käsittämisen perusmallien määrä pitää suhteellisen rajallisena, mikä näin ollen mahdollistaa myös käsitysten luokittelun ja tutkimisen.

Fenomenografinen tutkimusprosessi koostuu Ahosen (1994, 115) mukaan yksinkertaistetusti kuvattuna neljästä keskeisestä vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkijan huomio kiinnittyy johonkin asiaan tai käsitteeseen, josta vaikuttaa esiintyvän toisistaan poikkeavia käsityksiä. Toisessa vaiheessa tutkija hankkii itselleen riittävän laajan aihetta tai käsitettä koskevan teoreettisen tietämyksen sekä jäsentää alustavasti tutkimukseensa liittyviä lähtökohtia. Tämän jälkeen tutkija tuottaa raakatietoa haastattelemalla henkilöitä, hankkien itselleen joukon ihmisten käsityksiä tutkimastaan aiheesta. Neljännessä eli analyysivaiheessa tutkija luokittelee käsitykset perustuen niiden merkityksiin, ja tämän tehtyään hän kokoaa ne ylemmän tason merkitysluokiksi voidakseen selittää käsitysten keskinäistä erilaisuutta.

Fenomenografian tavoitteena on tunnistaa, luokitella ja tuoda nähtäville keskeisimpiä käsitysten kuvauskategorioita. Kategoriat eivät ole valmiita muotteja joihin tuotettua raakatietoa pyritään sovittamaan, vaan ne muodostuvat aineiston analysoinnin myötä. Kategoriat muodostetaan etsimällä keskeisimpiä käsityksiä toisistaan erottavia piirteitä, jonka jälkeen ne ryhmitellään luoden edellytykset syvällisempään käsitysten tarkasteluun ja ymmärtämiseen. (Dall’Alba ym. 1989, 58). Kategorioiden muotoa, sisältöä ja rakennetta ei voi päättää ennakkoon tutkimuksen hypoteesiin perustuen, vaan niiden sisältö ja keskinäinen suhde muotoutuvat vasta analyysiprosessin lopputuotteena (Uljens 1989, 43; Häkkinen 1996, 35). Lisäksi oleellista luokitteluprosessissa on saada se kattamaan koko vastausaineiston sisältämän variaatio, jolloin syntyvät kategoriat mahdollistavat tutkijalle erilaisten toimintamallien kattavan kuvaamisen, ja ovat tutkimuksen ainoita konkreettisia tuloksia (Järvinen & Järvinen 2011, 82; Uljens 1993, 144).

Huomioiden fenomenografisen tutkimuksen tulkinnallisen luonteen, suhtaudun tietoon epistemologisen relativismin näkökulmasta siinä suhteessa, että sen tuottaminen ja muokkaaminen on voimakkaasti ihmisistä, niin tutkijasta kuin tutkittavista, sekä näiden välisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä ja merkityksenantoprosessista riippuvaista. Tieto on sitoutunut tiettyyn aikaan ja toimintaympäristöön, ja se on koottu pieneltä joukolta henkilöitä, minkä vuoksi sen

kriittiseen tarkasteluun tulee suhtautua sallivasti. Vaikka absoluuttisen totuuden ja yleistettävyyden tavoittaminen ei fenomenografisessa tutkimuksessa mahdollistu, uskon juuri käsitysten olevan avain siihen, että näkökulma tutkimaani aihepiiriin levenee ja pystyn näyttämään tutkimuskohteistani useampia eri yksilötasolla näyttäytyviä puolia ja vivahteita.

4.4 Laadullisen haastattelututkimuksen toteutus ja tutkittava joukko

Toteuttaessaan tiedonkeruuta haastattelututkimuksena, tutkijan pyrkimyksenä on päästä luonnollisessa sosiaalisessa kanssakäymistilanteessa haastateltavana olevan henkilön pään sisään ja tuomaan nähtäväksi tämän henkilökohtainen tapa nähdä ja kokea ympäröivää maailmaa (Silverman 2010, 189–191). Kasvatustieteiden tohtori Soili Paanasen (luento Maanpuolustuskorkeakoululla 20.10.2015) mukaan haastattelu on sopiva tapa kerätä aineistoa sellaisia aihepiirejä tutkittaessa, joista aiemmin tehtyä tutkimusaineistoa on vähän, tai kyseessä on hyvinkin tuore aihe tai ilmiö. Haastattelu on päämäärähakuista tiedonhankintaa vuorovaikutuksessa tutkittavien henkilöiden kanssa, ja se soveltuu niin ikään käytettäväksi silloin, kun aihepiirin ympärillä liikkuu moniulotteisia, toisistaan mahdollisesti voimakkaastikin poikkeavia mielipiteitä. Lopputuotteena onnistuneesti toteutetusta haastattelusta syntyy raakamateriaalia, josta analysoinnin ja tekstiksi muuntamisen jälkeen välittyy edelleen haastateltujen ääni ja näkökulma.

Haastattelut sopivat erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään käsittämään ihmisten tapaa kokea ja tulkita erilaisia ilmiöitä (Puusa 2011, 74). Ne eivät tuota absoluuttisia totuuksia, mutta niiden esiin tuomien subjektiivisten käsitysten myötä kyetään kuvaamaan tulkintoja eri aiheista, niiden keskinäisiä yhtenevyyksiä ja eroavaisuuksia, sekä miten erilaiset toimintaympäristöt vaikuttavat henkilökohtaisten kokemusten muodostumiseen. Huomioiden tässä tutkimuksessa kyseessä olevan erittäin kapeaan joukkoon suunnatun aiheen, aiemman tutkimuksen puuttumisen sekä ennako-oletuksen tutkittavien henkilöiden voimakkaastikin toisistaan poikkeavista näkemyseroista, oli haastattelu selkeä menetelmällinen valinta tiedon hankkimiseksi.

Henkilöhaastattelut voidaan jakaa strukturoituun-, puolistrukturoituun-, teema-, avoimeen- ja syvähaastatteluun. Strukturoitu haastattelurunko koostuu valmiista kysymyksistä, jotka esitetään kaikille vastaajille samalla tavalla vastausvaihtoehtojen kera, kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa vastaajille esitetään samat kysymykset ilman vastausvaihtoehtoja, antaen mahdollisuus tuoda esiin myös tutkijan oletusten ulkopuolisia näkökulmia. Teemahaastattelussa

puolestaan tutkijalla ei ole käytössään valmista kysymyslistaa, ja haastattelutapahtumat saattavat erota järjestyksen ja kysymysten asettelun osalta toisistaan suurestikin. Syventymällä ala-teemoihin tarkentavilla ja joustavilla kysymyksillä päästään lähemmäs haastateltavan omia näkemyksiä kustakin aihepiiristä kerrallaan. Ennalta määritellyt aihepiirit luovat teemahaastattelun kuitenkin jossain määrin ohjausta ja rakennetta, antaen silti tutkijalle mahdollisuuden paneutua tarkemmin esille nousseisiin uusiin ja mielenkiintoisiin aihepiireihin. (Eskola & Suoranta 2014, 87; Puusa 2011, 80–84; S. Paananen 20.10.2015.)

Tutkimusprosessini alussa tarkoitukseni oli toteuttaa haastattelut kahtena kierroksena, joista ensimmäisen olisi ollut lyhyt puolistrukturoitu haastattelu. Ensimmäisen kierroksen perusteella olisin valinnut sopivimmat henkilöt uudelle haastattelukierrokselle ja toteuttanut näille yksityiskohtaisemmat teemahaastattelut. Havaitsin kyseisessä mallissa kuitenkin useita haasteita, jotka ohjasivat minua pohtimaan valitsemani strategian toimivuutta. Ensiksikin, eri puolella Suomea työskentelevien turvallisuusjohtajien tavoittaminen ja sopivien haastatteluajankohtien löytäminen opintojen yhteydessä muodostivat potentiaalisen ongelmakohdan, joka tosin olisi ollut vielä selvitettävissä. Keskeisempi ongelma, joka ohjasi minut lopulta muuttamaan strategiaani, oli aineiston luotettavuuden kyseenalaistuminen ja mahdollinen vääristyminen omien ennakkokäsitysteni myötävaikutuksesta. Mahdollisuus omia näkemyksiäni tukevien jatkohaastateltavien tiedostamatta tapahtuvalle valikoitumiselle, sekä samanaikaisesti ensimmäisten yhteydenottojen myötä laajentunut tutkittavien joukko ohjasivat minut kattavamman puolistrukturoidun, yhtenä kierroksena toteutettavan haastattelun laatimiseen. Näin paitsi yksinkertaistin haastattelujen toteutusta, mutta myös pystyin parantamaan aineiston puolueettomuutta.

Kykenin aloittamaan haastattelujen valmistelun ja toteutuksen saavutettuani riittävän teoreettisen perehtyneisyyden turvallisuusjohtamiseen sekä valmiuksien muotoihin (vrt. Ahonen 1994, 123). Ahosen mukaan riittävä herkistyminen teorialle tekee tutkijasta instrumentin, joka kykenee muotoilemaan joustavia ja syventäviä kysymyksiä, sekä luomaan itselleen perusteet tuotetun aineiston luokittelun aloittamiseen analyysivaiheessa. Haastattelut toteutettiin sähköpostitse vuoden 2016 loppukevään aikana yhteensä 18 turvallisuusjohdon tehtävissä toimivalle entiselle ammattisotilalle, joista lopulta 15 vastasi. Haastattelulomake koostui tutkimuksen esittelevästä saatekirjeestä sekä 15 avoimesta kysymyksestä, joiden ohella jokaisen haastateltavan kanssa käytiin ennen sähköpostin lähettämistä keskustelu tutkimuksesta ja haastattelusta joko kasvotusten tai puhelimitse. Haastattelulomake sekä saatekirje on esitetty liitteessä 1.

Tutkittava joukko on erittäin monitahoinen niin nykyisten tehtäviensä kuin sotilastaustansakin osalta. Haastateltujen sotilaskoulutustaustat jakautuivat aina opistoupseeritutkinnoista yleisesikuntaupseerikurssiin ja kansainvälisiin sotilasopintoihin. Viimeisimmät tehtävät Puolustusvoimissa heillä vaihtelevat perusyksiköstä Puolustusvoimien korkeimpiin virkoihin saakka. Vastaajista kymmenen oli upseereita ja viisi kuului muihin Puolustusvoimien henkilöstöryhmiin. Myös nykyiset työtehtävät eroavat vastaajajoukon kohdalla merkittävästi toisistaan, kattaen alleen sekä valtiollisia että yksityisiä organisaatioita ja yrityksiä. Tutkittava joukko on erittäin heterogeeninen, ja keskeisimpinä sen jäseniä yhdistävinä tekijöinä näyttäytyvätkin ainoastaan aikaisempi työhistoria Puolustusvoimissa sekä myöhempi ura turvallisuusjohtamisen parissa. Monimuotoisuus tuo joukon vastauksiin laajaa spektriä, minkä näen voimakkaasti positiivisena tekijänä etsittäessä erilaisia näkökulmia ja käsityksiä tutkittavaan teemaan. Taustamuuttajat kuten koulutus tai aiempi virka-asema vaikuttavat osaltaan henkilöiden käsitysten muodostumiseen, mutta niiden huomioiminen ei kuulu fenomenografisen tutkimuksen luonteeseen, ellei näiden välillä havaita todellista, erityisen vaikuttavaa ontologista yhteyttä (Ahonen 1994, 126).

4.5 Kuvauskategorioiden muodostaminen ja analysointi

Fenomenografisen analyysin tavoitteena on muodostaa empiirisestä aineistosta ilmiötä mahdollisimman laajasti kuvaileva kuvauskategoriajärjestelmä. Tutkimustuloksina kategoriat eivät kuvaile yksittäisen ihmisen ajattelumallia, vaan vastaajien ajattelua yleisesti kattaen koko vastaus-ten variaation. Lisäksi ne edustavat tutkimuksessa muodostunutta teorian suhdetta empiiriseen tietoon. (Häkkinen 1996, 33; Järvinen & Järvinen 2011, 82). Luokittelua tehtäessä on olennaista ymmärtää tutkimusotteen aineistolähtöinen luonne, jolloin teorian rooli ei ole toimia pohjana muodostettaville kategorioille, tai sitä käytetä tuotetun järjestelmän oikeellisuuden testaamiseen. Luokittelu toteutetaan aineiston pohjalta, ja tämän valmistuttua raportointivaiheessa voidaan keskustelua syntyneen järjestelmän ja aiemman teorian välillä käydä. (Ahonen 1994, 123; Huusko & Paloniemi 2006, 166). Teorian roolia tutkimuksessa ei pidä kuitenkaan unohtaa, sillä ilman teoreettista ennakkoperehtyneisyyttä jäävät haastattelut anniltaan puutteellisiksi, eikä tutkimusraportin sisältö ja rakenne saavuta parasta mahdollista muotoaan (Ahonen 1994, 123).

Uljensin (1989, 47–51) mukaan muodostettavien kuvauskategorioiden keskinäinen suhde ja rakenne voi olla joko horisontaalinen, vertikaalinen tai hierarkkinen. Horisontaaliset kategoriat ovat keskenään yhtä merkittäviä, eikä niitä voi asettaa paremmuusjärjestykseen keskenään.

Vertikaalisesti muotoutuneet kategoriat puolestaan ovat keskenään esimerkiksi vastausten esiintymistiheyden, aikajärjestyksen tai muun vastaavan kriteerin perusteella järjestettävissä. Kuitenkaan tässäkään tapauksessa kyseessä ei ole varsinainen paremmuusjärjestys. Mikäli taas tutkimuksessa esiin nousseet käsitykset ovat verrattaessa eri kehitysasteella esimerkiksi niiden keskinäisen yhtenevyyden tai kattavuuden osalta, voidaan puhua hierarkkisista kategorioista. (Uljens 1989, 47–51; Järvinen & Järvinen 2011, 84–85).

Luokitellessaan aineistoa, ei tutkijan ole välttämättä valittava vain yhtä kategoriointitapaa, vaan yhdistelmiä eri kategoriatyypeistä voidaan myös hyödyntää (Järvinen & Järvinen 2011, 85). Olen muodostanut tutkimukseni kategoriat horisontaalisesti, eli niiden välillä ei vallitse paremmuusjärjestystä. Ne eroavat toisistaan nimenomaan sisältönsä puolesta, eikä niissä esiintyvien ilmaisujen ja käsitysten esiintymistiheydellä tai lukumäärällä ole niinkään painoarvoa. Tämä antaa mahdollisuuden myös yksittäisten, jopa marginaalisten käsitysten esiin nousemiselle, mikä saattaa muodostua teoreettisen tarkastelun kannalta jopa yleisesti jaettua yhtenevää käsitystä mielenkiintoisemmaksi. (Huusko & Paloniemi 2006, 169).

Aineiston jalostaminen kuvauskategorioiksi koostui sen muokkaamisesta luettavaan muotoon, siihen perehtymisestä, käsitysten tunnistamisesta ja kirjaamisesta sekä kategoriarakenteiden muodostamisesta. Ensimmäisillä lukukerroilla kykenin havaitsemaan aineistosta lähinnä suoraan annettuja käsityksiä ja selkeitä näkemyksiä, jotka eivät edellyttäneet juurikaan tarkempaa pohdintaa niiden tunnistamiseksi. Kuitenkin lukemalla vastauksia yhä useamman kerran uudelleen löysin lisää varsinkin valmiuksien puuttumiseen liittyviä käsityksiä, jotka olivat jääneet minulta aiemmillä kerroilla huomaamatta. Puutteiden hankalampi löytäminen ja niiden kätkeytyminen sanankäänteiden taakse vastasi osin odotuksiani, mutta yllätyin silti siitä, kuinka paljon suurempia hyvistä valmiuksista kertovat vastaukset olivat. Tämä havainto kuvaa hyvin osaltaan vastaajien positiivista itsetuntemusta ja kyvykkyyksiensä tunnistamista sekä tunnustamista.

15 henkilön vastaukset 15 avoimeen kysymykseen tuottivat lopulta hieman yli 400 yksittäistä käsityksiä kuvaavaa ilmaisua, joissa kuvailtiin vastaajien Puolustusvoimissa itselleen hankkimia valmiuksia, kykyjä ja kompetensseja toimia turvallisuusjohdon tehtävissä. Esiin nousseiden käsitysten lukumäärää tosin kasvattivat luonnollisesti usean vastaajan kohdalla esiintyneet päällekkäisyydet näkemyksissä. Erityisesti johtamisvalmiuksiin, päätöksentekoon, suunnittelu-

valmiuksiin ja toimeenpanokykyyn liittyen monet vastaajien käsitykset olivat erittäin yhteneviä, mikä sujuvoitti kyseisten aiheiden luokittelua omiksi merkitysyksiköikseen huomattavasti. Vastavuoroisesti erityisen paljon poikkeavuutta esiintyi viestinnällisiin valmiuksiin ja organisaatiossa vaikuttamisen taitoon liittyvissä käsityksissä, sekä Puolustusvoimissa hankitun kokemuksen ja koulutuksen riittävyys liittyvissä vastauksissa, mikä saattaa olla ainakin osittain selitettävissä vastaajien taustoilla sekä uuden työtehtävän asettamilla vaatimuksilla.

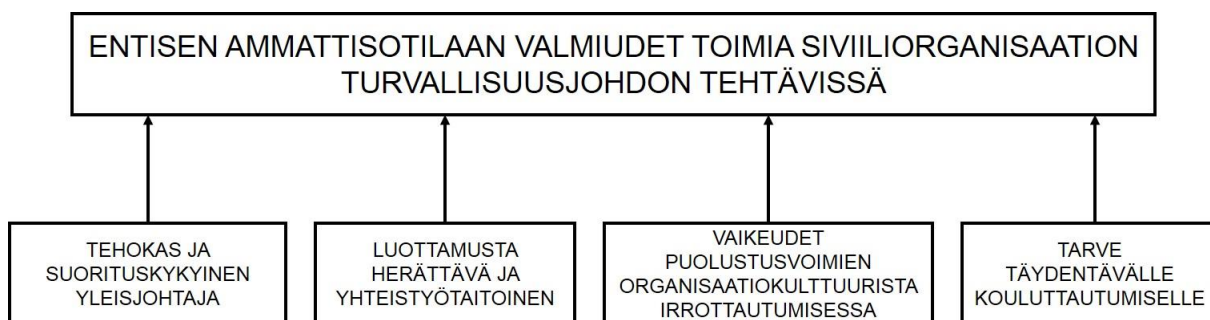
Huomioiden fenomenografisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olevat käsitysten eroavaisuudet sekä muodostettujen kategorioiden horisontaalisen luonteen, ei samojen käsitysten esiintymistiheydellä ollut merkitystä luokitteluprosessin kannalta. Raportoidessani tutkimukseni tuloksia tuon kuitenkin muodostamiini kuvauskategorioihin vertikaalista näkökulmaa nostamalla esiin ilmenneitä erityisen suuria vastaajakeskittymiä sekä yksittäisiä käsityksiä, jotka poikkeavat mahdollisesti hyvinkin selkeästi muun vastaajajoukon käsityksistä.

Käytännön toteutuksena koin kokonaisuuden hahmottamisen kannalta selkeimmäksi kirjata kaikki yksittäiset valmiuksia kuvaavat ilmaisut erillisille papereille, jonka jälkeen kykenin aloittamaan ensimmäisen tason luokittelun synnyttääkseni selkeitä merkitysyksiköitä. Tavoitteenani merkitysyksiköitä koostaessani oli löytää rakenteellisesti ja sisällöllisesti erilaisia tapoja käsittää entisten ammatissotilaiden valmiuksia toimia turvallisuusjohdon tehtävissä. Merkitysyksiköitä syntyi kaikkiaan 36 kappaletta, joista luokitteluprosessi jatkui ilmausten vertailuun sekä ensimmäisen tason kategorioiden muodostamiseen. (Vrt. Huusko & Paloniemi 2006, 166–168). Tarkempi luokitteluprosessin kulkua havainnollistava esimerkki yksittäisistä käsityksistä aina kuvauskategoriatasolle saakka on esitelty tutkimuksen liitteessä 2.

Merkitysyksiköistä jalostettuja seuraavia kategoriajärjestelmän tasoja voidaan nimittää muun muassa ala- ja yläkategorioiksi (Syrjälä 2008, 79–80), merkitys- ja ylemmän tason kategorioiksi (Ahonen 1994, 127–128) tai ensimmäisen tason kategorioiksi ja abstraktimmalla tasolla muodostetuiksi kuvauskategorioiksi (Huusko & Paloniemi 2006, 166–168). Käytän tässä tutkimuksessa tekemäni luokitteluprosessin eri tasojen kuvaamiseen Huuskon ja Paloniemien tapaan nimityksiä *merkitysyksikkö*, *ensimmäisen tason kategoria* ja *kuvauskategoria*.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastatteluaineiston neliportainen luokitteluprosessi tuotti lopputuloksenaan neljään kuvauskategoriaan jakautuneen järjestelmän, joka kuvaa vastaajajoukon yleistä ajattelua omista valmiuksistaan toimia turvallisuusjohdon tehtävissä. Kategorioista kaksi ensimmäistä kuvaavat pääpainoisesti vastaajien positiivisiksi kokemia valmiuksia, kun taas kaksi jälkimmäistä kategoriata pitävät sisällään merkittävästi enemmän esiin nousseita puutteita. Vahvuuksien ja heikkouksien erottelu ei kuitenkaan toiminut luokittelun perusteena, vaan positiiviset ja negatiiviset käsitykset keskittyivät omiin osaamisalueisiinsa. Luokittelun kantavaksi perusteeksi muodostuivat siis tietyt toiminnot ja osaamiset. Positiivisten sekä negatiivisten käsitysten keskittyttyä suhteellisen selkeästi omiin osaamisaloihinsa, voi niiden näin ollen nähdä antavan vastaajista kuvan melko yksimielisenä ja samoin tuntevana joukkona.



Kuva 7. Tutkimuksessa muodostunut kuvauskategoriajärjestelmä.

Muodostuneet kuvauskategoriat olivat *tehokas ja suorituskyykyinen yleisjohtaja*, *luottamusta herättävä ja yhteistyötaiteinen*, *vaikeudet Puolustusvoimien organisaatiokulttuurista irrottautumisessa*, sekä *tarve täydentävälle kouluttautumiselle*. Kukin kategoria esitellään omina lukui-naan, ja kategoriat muodostaneet ensimmäisen tason kategoriat edelleen omina alalukuinaan. Luokitteluprosessin pitäydyttyä aineistolähtöisyydessä sekä teoreettisten vaikutteiden ohjattua ainoastaan taustalla hankittua perehtyneisyyttä ja haastatteluprosessin rakentumista, linkitetään teoria tässä pääluvussa muodostettuihin kategorioihin ja vastaajien esittämiin käsityksiin. Vastaajien esittämiä käsityksiä verrataan turvallisuusjohdon teoriakirjallisuuteen osaamistarpeiden ja alalla näyttäytyvien muiden vaatimusten näkökulmasta, mikä luo mahdollisuuden rakentavaan dialogiin kuvauskategoriajärjestelmän muodostaman yleisen kuvan, vastaajien esittämien näkemysten sekä teoriakirjallisuudessa esitettyjen perusolettamusten välillä.

5.1 Tehokas ja suorituskyykyinen yleisjohtaja

Monet vastaajista ovat yleitä johtamistaidoistaan, mitä voi pitää monin paikoin täysin oikeutettuna. Sotilasura antaa mahdollisuuden kehittää itseään päivittäisissä johtamistehtävissä niin asioiden kuin ihmistenkin johtamisen ulottuvuuksien suhteen. Puolustusvoimissa näyttäytyvän johtamisen tyypillisinä piirteinä voidaan pitää pyrkimystä tehokkuuteen, tavoitteellisuutta, määrätietoisuutta ja selkeää käskyjen ja tehtävien jakoa. Päivittäisen johtamistoiminnan ohella Puolustusvoimat tarjoaa myös toisen johtamisen ulottuvuuden, missä harjaantumisen mahdollisuudet ovat kiistatta ainutlaatuiset Suomen mittakaavassa, eli sodan ajan toimintaympäristön.

Poikkeusolojen valmiuksiin tähtäävän johtamisosaamisen kehittäminen korostaa erityisesti tilannejohtamisen taitoja, kykyä muodostaa tilannekuvaa, päätöksentekokykyä sekä paineen ja epävarmuuden sietoa. Vaikka varsinaisesta sotakokemuksesta ei puhuttaisikaan, tuottaa jo tähän valmentava koulutus huomattavasti arvokasta kapasiteettia. Yhdistämällä eri toimintaympäristöjen vastaajille tuottamia valmiuksia syntyy kattava kokonaisuus suorituskyykyistä ja tehokkaasta johtamistoimintaa sekä asioihin ja ihmisiin linkittyvää johtamisosaamista. Kyseisten valmiuksien hyödynnettävyyden ja merkityksen tutkittava joukko on kokenut erittäin vahvana analysoidessaan kompetenssejaan turvallisuusjohdon tehtävissä toimimiseen.

”Yksi kokonaisuus, joka koostuu seuraavista elementeistä: rohkeus puuttua isoihinkin ongelmiin, nopea hahmotuskyyky, ongelmanratkaisukyyky, toimeenpanokyyky, vastuun kantamiskyyky, selkeä ilmaisukyyky. Tämä kokonaisuus voisi olla nimeltään vaikka ”tuottavuus”. Tämä kyyky muodostuu Puolustusvoimissa siitä, että kykenee uransa aikana osoittamaan esimiehille sellaista suorituskyykyä, että urakehitys toteutuu nopeasti ja haastavien tehtävien kautta.” (Vastaja 10.)

”Johtaminen sekä kyyky toimia paineen alla. Lisäksi suuri apu on ollut jatkuvuussuunnittelusta sekä erilaisten suunnitelmien laatimisesta ja niiden toteuttamisesta.” (Vastaja 9.)

Tehokkaan ja suorituskyykyisen yleisjohtajan kuvauskategoria koostui viidestä ensimmäisen tason kategoriasta, joihin lukeutuivat yleinen johtamis- ja esimiestaito, paineensietokyyky ja taito

muodostaa tilannekuvaa, sopeutuvaisuus ja päätöksentekokyky, suunnittelutaidot ja laajojen kokonaisuuksien hallinta sekä kehittämis- ja koulutusorientoituneisuus. Kyseinen kuvauskategoria oli selkeästi vahvimmin käsityksiä kerännyt ja yksimielisin haastatteluaineiston perusteella, mikä kuvastaa positiivisesti henkilöiden suhtautumista omaan taustaansa nimenomaan johtamisen näkökulmasta. Kuvauskategorian nimessä kuitenkin on tarkoituksella käytetty ilmaisua ”yleisjohtaja”, sillä vastaajien käsitykset valmiuksistaan painottuivat voimakkaasti johtamiseen yleisenä ilmiönä ja kykynä, eivätkä erityisesti juuri turvallisuuden johtamiseen.



Kuva 8. Tehokkaan ja suorituskkyisen yleisjohtajan kuvauskategoria.

5.1.1 Johtaja ja esimies

Haastatteluaineistosta selkeästi voimakkaimmin vastaajien omaamista kompetensseista esiin nousi odotusteni mukaisesti yleisellä tasolla johtamistaito sekä kattava johtajakokemus. Puolustusvoimissa johtamisessa harjaantuminen ja koulutus tapahtuvat erilaisia toimintaympäristöjä silmällä pitäen, kattaen alleen niin sodan- ja rauhan ajan erityispiirteet, kuin myös kriisinhallinnan ja kokonaismaanpuolustuksen näkökulman (Pääesikunta 2012, 30). Kokemus monipuolisista johtamistilanteista sekä laajasti tarjottu teorian pohja antavat monia hyviä eväitä toimia erilaisissa johtotehtävissä myös sotilasorganisaation ulkopuolella.

”[Keskeisimpiä uralta Puolustusvoimissa saamiani osaamis- ja kompetensseja turvallisuusjohtamisen tehtävien kannalta ovat] johtamiskyky ja johtamistaito. Näistä taidoista on hyötyä niin normaalissa arjessa kuin turvallisuuspoikkeamiin liittyvissä pikatilanteissakin. Turvallisuusjohtamiseen liittyy satunnaisesti kriisitilanteita, joissa ihmisiä ja asioita täytyy johtaa paineen alla, nopeasti ja selke-

ästi, puutteellisin tiedoin, sekä olosuhteissa, joihin liittyy todellinen loukkaantumisen tai kuoleman vaara. Näin dramaattiset tilanteet ovat kuitenkin harvinaisia, mutta niiden suhteellinen merkitys on suuri.” (Vastaaaja 14.)

”Johtamistaito, kokonaisuuksien hallinta ja yhteistyökyky ovat varmasti ne keskeisimmät ominaisuudet tai osaamiset, joista on ollut etua.” (Vastaaaja 8.)

Turvallisuusjohtamisen tehtävissä joudutaan toisinaan tekemään sellaisia päätöksiä, joissa puututaan esimerkiksi henkilöstön toimintaan tai vapauksiin tavalla, joka herättää vastustusta. Myös kriisitilanteet, joissa pahimmillaan ihmishenget voivat olla uhattuina, ovat mahdollisia. Tällaisissa tilanteissa osoitetulla hyvällä johtajuudella on mahdollisuus jopa vahvistaa omaa uskottavuutta ja luottamusta alaisten silmissä, kun taas passiivinen ja autoritäärinen sanelupolitiikka saattaa kuvatuissa tilanteissa leimata johtajan pysyvästi alaisten silmissä negatiivisesti, tai aiheuttaa jopa suoranaista vastustusta. Osoittamalla ja perustelemalla alaisille vaaditun toiminnan tarpeellisuus sekä toimimalla itse esimerkkinä, on epämieluisenkin muutoksen hyväksyminen helpompaa ja alaiset seuraavat johtajaansa. (Florczak 2002, 220–221; Curtis & McBride 2005, 46–47). Fay (2011, 57–58) puolestaan painottaa alaisten hyväksyvän usein turvallisuustoiminnan itsessään, mutta sen toteutustavan hyväksytyksi saaminen edellyttää hyviä leadership-taitoja. Oman esimerkin kautta osoitetulla johtajuudella alaisten mukaan saaminen myös hankaliin ja epämieluisiin tilanteisiin on yksi sotilasjohtajan keskeisimpiä johtamiskykyjä, ja esimerkin näyttämisen tärkeys ilmeni myös useamman haastattelun vastauksissa.

”[Johtamiskeinona sekä Puolustusvoimissa että turvallisuusjohdon tehtävissä korostuvat] oma esimerkki sääntöjen yms. ohjeiden noudattamisessa.” (Vastaaaja 3.)

”[Turvallisuusjohtamisen kannalta keskeisimpiä Puolustusvoimista omaksumiani kompetensseja on] toimiva kokonaisuus leadershipin ja managementin yhdistelmällä.” (Vastaaaja 10.)

Johtamistaitojen lisäksi vastaajilla oli runsaasti kokemusta eritasoisista esimies- ja päällikkötehtävistä, mitä voidaan pitää erittäin hyödyllisenä osaamisena huomioiden turvallisuusjohtajan toimenkuvaan usein lukeutuvan esimiesaseman. Päivittäisten esimiesrutiinien sijaan laadukas

turvallisuusjohtamisen viitekehyksessä tehty esimiestyö osoitetaan Simolan (2005, 111) mukaan pantaessa päätöksiä toimeen. Hyvän esimiestoiminnan keskeisenä tunnuspiirteenä voidaan Simolan mukaan pitää tehtyjen päätösten ja asetettujen tavoitteiden yksinkertaistamista ja selkeyttämistä sellaiseen muotoon, että alaiset paitsi ymmärtävät ne, mutta että he myös kokevat ne mielekkäiksi ja tavoittelemisen arvoisiksi, ja näin sitoutuvat niihin.

”Keskeisin kompetenssi on pystyä toimimaan johtajana, esimiehenä ja päällikönä erityisesti julkisessa hallinnossa.” (Vastaaja 7.)

Johtamiskoulutus ja -taito ovat Puolustusvoimissa arvostetussa asemassa, ja myös vastaajien ilmaisuista oli tulkittavissa arvotusta tätä sotilasuralta saatua osaamista kohtaan. Puolustusvoimissa kasvaneen johtajan kyvykkyyttä kunnioitetaan monesti myös siviilimaailmassa, johon osittain syynsä saattaa olla varusmiespalveluksessa tarjottavalla johtajakoulutuksella sekä valtaosalla työelämässä toimivilla, erityisesti miespuolisilla henkilöillä olevalla henkilökohtaisella kokemuksella ammattisotilaan alaisuudessa toimimisesta. Toisaalta johtamistaidoista ja Puolustusvoimien johtamiskulttuurista pelkän varusmiespalveluksen pohjalta muodostuva kuva jää usein melko mustavalkoiseksi. Tämä saattaa herättää voimakkaitakin ennakko-olettamuksia, puolesta ja vastaan, entisen sotilaan kyvyistä johtaa ihmisiä, joita myös vastaajat olivat kokeneet siirryttyään siviiliorganisaatioihin. Erilaisiin ennakkokäsityksiin ja niiden mukanaan tuomiin haasteisiin pureudutaan tarkemmin alaluvussa 5.3.3. Ennakkokäsityksistä huolimatta vastaajat kokivat nimenomaan johtajuutensa kenties selkeimpänä vahvuusalueenaan.

”Ensimmäisiä kysymyksiä uusilta kollegoilta oli, että aiotko nyt sitten jatkaa käskytystä, kuten Puolustusvoimissa, johon vastasin että ’Kyllä, käskyjen tulisi olla lyhyitä, yksiselitteisiä ja toteuttamiskelpoisia - vai jätetäänkö jotain pois?’.” (Vastaaja 15.)

Mahdollisesti juuri voimakkaaksi tuntemastaan johtamiskyvykkyydestä johtuen, monet vastaajista eivät erotelleet johtamisosaamisensa ilmenemistä kovinkaan tarkasti, vaan käsittelivät aihetta kokonaisuutena. Muissa tehokkaan ja suorituskykyisen yleisjohtajan ensimmäisen tason kategoriaan lukeutuvissa merkitysyksiköissä kuitenkin näyttäytyy niin ikään monia hyvinkin suorasti johtamis- ja esimiestaitojen kokonaisuuteen lukeutuvia käsityksiä.

5.1.2 Paineensietokykyinen tilannekuvan muodostaja

Tilannekuvan muodostaminen puutteellisesta tai pirstaleisesta tiedosta on ensiluokkaisen tärkeä taito turvallisuusjohtajalle (ASIS International 2008, 7), mikä korostuu erityisesti johdettaessa poikkeustilannetta ja tehtäessä nopeita ratkaisuja. Kykyä koostaa realistinen kokonaiskuva nopeasti muuttuvasta tilanteesta saadun informaation perusteella vaaditaan turvallisuusjohdon tehtävissä, mutta sama taito on erittäin merkittävässä asemassa myös pohdittaessa suorituskykyisen sodanajan joukon johtajan ominaisuuksia ja osaamistarpeita. Vaikka toimintaympäristöt eroavatkin turvallisuuspoikkeaman ja sotilasoperaation johtamisen välillä, on lähtökohtaisesti jokaisella ammattisotilaalla huomattavasti kokemusta niin rauhan aikana toteutetusta harjoitustoiminnasta kuin mahdollisesti kriisinhallintapalveluksestakin tilanteista, joissa kykyä muodostaa tilannekuvaa ja tehdä siitä johtopäätöksiä on päässyt kehittämään. Kenties juuri tästä syystä tilannekuvan muodostaminen näyttäytyi useamman vastaajan käsityksissä henkilökohtaisena vahvuusalueena ja sotilasuralta omaksuttuna kompetenssina.

”(...) tilannekuvan ja suunnitelmien luomiseen sotilaalla on hyviä valmiuksia.”
(Vastaaja 1.)

”(...) akuuteissa tilanteissa tai turvallisuuspoikkeamien yhteydessä on ollut tärkeää, että on toiminut rauhallisesti, arvioinut tilanteen ja mahdolliset toimintavaihtoehdot sekä tehnyt perustellut esitykset toimenpiteistä hyödyntäen omaa tai eri alojen asiantuntijoiden osaamista. Erityisen tärkeää on arvioida päätöksen tai päätösesityksen välittömät ja pitkäkestoiset vaikutukset.” (Vastaaja 8.)

Erityisesti kriisitilanteissa turvallisuusjohtajalta edellytetään kykyä luoda itselleen kattava kokonaiskuva tilanteesta sekä toimia rauhallisesti ja harkitusti kovankin paineen alaisena (vrt. Grimsley 2012, 67). Moniin poikkeustilanteisiin liittyy useiden eri viranomaistahojen sekä muiden toimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö, jolloin rauhallisuus, selkeä kommunikaatio ja käsitys tilanteesta kokonaisuutena korostuvat. (O’Dell 2008, 289–291; ASIS International 2008, 9). Myös Rossi (2008, 123–124) pitää hyviä hermoja ja selkeää viestintää hyvän kriisijohtamisen elementteinä. Ihmisiin vaikuttaminen vaikeissa tilanteissa edellyttää Rossin mukaan osoitettua rehellisyyttä, kompetenssia tilanteen ratkaisemiseen, ennustettavissa olevaa käyttäytymistä, alaisten mukaan tempaamista sekä ulkoista uskottavuutta. Edellä kuvattuja ominaisuuksia nousi

esiin myös monien vastaajien pohtiessa toimintaansa erilaisissa poikkeustilanteissa sekä niiden menestyksekkään selvittämisen taustavaikutuksia. Keskeisimpinä kykyinä toistuivat rauhallinen toiminta ja kyky muodostaa kokonaisvaltainen tilannekuva, jonka perusteella kyetään harkittuihin ratkaisuihin. Lisäksi kyky sovittaa eri yhteistoimintatahoja yhteen sekä selkeän ja informatiivisen kommunikaation taidot olivat vastaajien näkemyksissä vahvasti esillä.

”Yksittäinen pienehkö tapahtuma oli perinteinen pommiuhkaustilanne. (...) asian hoitamisen edellytyksenä oli kyky nopeaan tilanteenarvioon, toimintaohjeiden antaminen omalle turvallisuushenkilöstölle ja ohjeiden anto omalle henkilöstölle sekä tarvittavat yhteydenotot viranomaisiin. Rauhallisuus ja johdonmukainen toiminta ilman panikoitumista oli tarpeen.” (Vastaja 4.)

”[Poikkeustilanteissa tärkeimpiä aiemmin hankittuja kompetensseja olivat] tilannekuvan muodostaminen ja sen analysointi, suunnitelmallisuus, yhteistyö eri osapuolten kesken (poliisi, vartioimisliikkeet, urakoitsijat, muut kumppanit), päätöksentekokyky ja erilaisten toimenpiteiden toimeenpanokyky.” (Vastaja 6.)

Tilannekuvan muodostaminen, keskinäisriippuvaisuuksien tunnistaminen sekä oman rauhallisuuden säilyttäminen stressaavassa ja nopeassakin tilanteessa ovat taitoja, joissa harjaantuminen on mahdollista. Ottamatta kantaa sotilaan ammatin paremmuuteen muihin aloihin nähden, voi sen silti nähdä kattavasti juuri kyseisiä valmiuksia tuottavana ja kehittäväenä, mitä tukevat myös vastaajien esittämät näkemykset. Tilannekuvan muodostaminen ei kuitenkaan itsessään ratkaise ongelmaa, vaan sitä on osattava hyödyntää oikein. Poikkeus- ja kriisitilanteen onnistunut johtaminen edellyttää tilannekuvan jakamista ja vertaamista muiden keskeisten toimijoiden kanssa, sekä siitä tehtyjen johtopäätösten jalostamista edelleen päätöksiksi ja niiden toimeenpanoksi. Tilannetietoisuus mahdollistaa perusteltujen ja oikeiden ratkaisujen tekemisen, mutta toisinaan päätöksiä on kyettävä tekemään myös puutteellisten tietojen perusteella.

5.1.3 Sopeutumiskykyinen päätöksentekijä ja toimeenpanija

Kuten sotilailta, myös turvallisuusjohtajalta edellytetään vastuullisuutta ja osaamista, sekä kykyä tehdä nopeita ja merkittäviä päätöksiä hyvinkin epävakaisissa tilanteissa (D’Angelo 2015,

11). Tarve tehdä päätöksiä ei näyttäytyä arkipäiväisissä tilanteissa, jotka seuraavat suunniteltua tapahtumien kehityskulkua. Sen sijaan päätöksiä tulee kyetä tekemään sellaisissa tilanteissa, joissa ei tiedetä kaikkea tarvittavaa, ja valittava tapa toimia perustuu epävarmuuteen ja sen hallintaan. (Koller 1999, 105). Uskallus tehdä päätöksiä sekä pitäytyä niiden mukaisessa toiminnassa ilmentää suoraan henkilön kyvykkyyttä johtajana. Mikäli esimies ei uskalla tehdä ratkaisua joko puutteellisista tiedoista tai päätöksen merkittävyydestä johtuen, ovat nämä selviä merkkejä alaisille tämän heikosta kyvystä johtaa näitä. (Wayland 2014, 9). Kuitenkin kenties jopa vielä vahvempaa johtajuutta osoittaa kyky todeta tehty päätös vääräksi ja kääntää organisaation toiminta uuden omaksutun tiedon myötä oikeaan suuntaan (Grimsley 2012, 67).

Rajaa sen välillä, mikä on rohkeaa päätöksentekoa ja epävarmuuden sietoa sekä toisaalta hatarin perustein tehtyä vastuutonta hätiköintiä, on vaikeaa yksiselitteisesti määrittää. Kuitenkin tarve päätöksenteolle ilmenee monesti aikaisemmin kuin epävarmuus on mahdollista poistaa, jolloin tarvitaan kykyä tehdä ratkaisu olemassa olevaan tietoon perustuen. Tätä taitoa on sotilaan ammatissa mahdollista kehittää niin tilanteenmukaisissa kriisiajan valmiuksiin tähtäävissä harjoituksissa, kuin myös jokapäiväisessä rauhan ajan arkityössä esiintyvien pikatilanteiden myötä. Sotilaskulttuurissa kohtaakin monesti ajatuksen siitä, että huonokin päätös on parempi kuin ei päätöstä lainkaan. Kyky tehdä päätöksiä ja käynnistää niiden mukainen toiminta olivat myös yksi toistuvimmin esiin nousseita osaamisen vahvuusalueita haastateltavien keskuudessa.

”Muut tärkeät asiat ovat itseohjautuvuus, määrätietoisuus sekä kyky tehdä päätöksiä ja panna ne toimeen. Nämä ovat olleet tunnistettuja vahvuuksia myös työnantajan puolelta.” (Vastaaaja 5.)

”(...) nopea päätöksenteko ja siitä on ollut hyötyä kaikissa tehtävissä. En kuitenkaan lähtisi erottelemaan turvallisuusjohtamista muusta johtamisesta jos asiaa tarkastellaan puhtaasti johtamisen kannalta. Toki johtamista helpottaa alan tuntemus mutta varsinaiseen johtamiseen se ei vaikuta.” (Vastaaaja 9.)

Moni haastatelluista koki sotilastaustaiset henkilöt sopeutumiskykyisinä työntekijöinä, jotka kykenevät mukautumaan erilaisiin työympäristöihin ja työtehtäviin. Kyky sopeutua on koulutustaustasta riippumatta tärkeä taito turvallisuusjohdon tehtäviin rekrytoituvalle henkilölle, sillä

työnkuva vaihtelee alalla organisaatiokohtaisesti erittäin suuresti, eikä yksikään työtehtävä ole täysin samanlainen kuin toinen (vrt. Kovacich & Halibozek 2003, 68–69). Vastaajien sopeutumiskykyä uusiin tehtäviin on saattanut kehittää erityisesti Puolustusvoimien suhteellisen nopea virkakierro, jossa henkilö harvoin toimii samassa tehtävässä montaa vuotta. Uudet tehtävät saattavat poiketa edellisistä merkittävästikin, mikä edellyttää avoimuutta ja nopeaa omaksumiskykyä uusien haasteiden voittamiseksi.

”[Entisen sotilaan parhaita ominaisuuksia on] sopeutuminen ja kyky reagoida äkillisiin tilanteisiin.” (Vastaaja 14.)

Puhuttaessa ammatillisesta sopeutumiskyvystä, on kuitenkin syytä erottaa se henkilökohtaisesta sosiaalisesta ja kulttuurillisesta sopeutumiskyvystä. Vaikka sotilasuralla tehtävät vaihtuvatkin tiuhaan ja uuteen työnkuvaan totutaan usein nopeasti, säilyy vallitseva organisaatiokulttuuri edelleen samana. Kulttuurien välisiin siirtymiin liittyviin käsityksiin syvennyttään tarkemmin alaluvussa 5.3, minkä suhteen vastaajilla oli havaittavissa huomattavasti enemmän haasteita kuin ammatillisen sopeutumiskyvyn kohdalla.

5.1.4 Järjestelmällinen ja analyttinen suunnittelija, joka hahmottaa suuriakin kokonaisuuksia

Suunnittelutaidot ovat kenties merkittävin yksittäinen asiajohtamisen alle lukeutuva osaaminen, mitä turvallisuusjohtajalta edellytetään. Turvallisuussuunnittelulla tarkoitetaan turvallisuusresurssien käytön järjestelyä siten, että niillä kyetään vastaamaan sekä välittömiin että pitkällä aikavälillä näyttäytyviin turvallisuusuhkiin, ja samanaikaisesti helpottamaan mahdollisesti jo syntymään päässeitä poikkeustilanteita (Curtis & McBride 2005, 31). Onnistunut ennakkoiva suunnittelu edellyttää Curtisin ja McBriden (2005, 24) mukaan kykyä tunnistaa organisaatioon ja toimintaan kohdistuvat riskit ja uhkakuvat, sekä tämän jälkeen tunnistaa käytettävissä olevista resursseista ne, joilla mahdollinen epäsuotuista kehityssuunta saadaan torjuttua.

”[Uralla Puolustusvoimissa hankituista kompetensseista] erinomaista hyötyä on ollut jatkuvuussuunnittelussa, suunnitelmien ja ohjeiden laadinnassa sekä stressin siedossa.” (Vastaaja 9.)

Turvallisuusalalla esiintyvä tarve suunnittelutaidoille on entiselle sotilaalle etu, sillä niitä voidaan pitää myös yhtenä tärkeimmistä osaamistarpeista Puolustusvoimissa työskenneltäessä. Vahva kokemus suunnittelutyöstä näyttäytyi myös vastaajajoukon työhistoriassa Puolustusvoimissa. Tätä taitoa hyödynnetään päivittäisessä rauhan ajan toimintaan liittyvässä suunnittelutyössä, kuten koulutuskasusi- henkilöstö- ja resurssien käyttöön liittyvässä suunnittelussa. Läheisesti siviilimaailmaa muistuttavan suunnittelutyön ohella ammattisotilas kuitenkin joutuu käyttämään huomattavasti aikaa myös poikkeusoloihin valmistavaan sodan ajan suunnitteluun, jossa epävarmuus, uhkakuvien hahmottaminen ja rajallisten resurssien allokointi annetun tehtävän täyttämiseksi mahdollisimman tehokkaasti vaarallisessa toimintaympäristössä ovat pääosassa. Kokemuksena poikkeusolojen suunnittelu on ammattisotilaiden tapauksessa harvinaislaatuista ja huomattavasti laaja-alaisempaa kuin monilla muilla aloilla, täydentäen valmiuksia perinteisen päivittäisen suunnittelukokemuksen ohella merkittävästi.

”Toiminnan tai prosessien pitkäjänteinen suunnittelu on keskeinen osa työtäni ja nämä asiat olivat erityisen ajankohtaisia työskennellessäni varapäällikkönä ja päällikkönä. Turvallisuusjohtamiseen liittyvän suunnittelun aikajänne ulottuu nykyisessä työssäni vähintään vuoden päähän, tietyissä asioissa pidemmällekin.”
(Vastaaja 14.)

”[Entisellä sotilaalla on hyvä] valmius toimia pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti” (Vastaaja 13.)

Kyky toimia pitkäjänteisesti ja analyyttisesti toistui useamman vastaajan kohdalla samanaikaisesti omaksuttuna ominaisuutena osana suunnittelutyötä, sekä myös oleellisenä taitona suunnittelutyön alusta aina siihen saakka, kun suunnitelma on toteutettu. Turvallisuusjohdon tehtävissä tarvitaan vahvoja analyyttisiä taitoja, joiden lisäksi pitkäjänteisyys ja väsymätön asenne ovat oleellisia erityisesti johdettaessa organisaation toimintakulttuurin, esimerkiksi turvallisuustoiminnan, muuttamiseen liittyvää prosessia (Kovacich & Halibozek 2009, 69; Suomen riskienhallintayhdistys ry, Finnsecurity ry & T&RH Tietopalvelu Oy 2012, 18). Sama tarve osaamiselle voi ilmetä myös esimerkiksi johdettaessa laajaa valmiussuunnittelun ja varautumisen kokonaisuutta. Kuitenkin haastatteluissa ilmeni, ettei sotilaita välttämättä pidetä kaikkien siviilitoimijoiden näkemysten mukaan erityisen pitkäjänteisinä, vaan ennemminkin projekti- luontoiseen, toimintaan ja tuloksiin keskittyvään työtapaan orientoituneina.

”[Turvallisuusjohdon tehtävissä toimiessani yhtenä keskeisistä osaamisistani pidän] kykyä tehdä varautumis- ja jatkuvuussuunnittelua ja pitkäjänteisyyttä niiden läpiviemiseen.” (Vastaaja 13.)

”Kielteinen alkusuhtautuminen [työnantajalta] tuli ehkä siitä, että he eivät mieltäneet että voin olla pitkäjänteinen, koska Puolustusvoimissa useimmiten asiat hoidetaan ”projektiluonteisesti.” (Vastaaja 1.)

Pitkäjänteisyys on tärkeässä roolissa turvallisuusjohtajan suunnittelutyössä, jonka tulisi nähdä painottuvan selkeästi enemmän strategiselle kuin taktiselle tasolle (ASIS International 2008, 9). Strategisessa turvallisuussuunnittelussa sisäisten vaikutteiden ohella analysoidaan organisaation ulkopuolisissa muuttujissa tapahtuvaa kehitystä ja suhteutetaan toimintaa näiden yhteisvaikutukseen, jolloin on kyettävä käsittelemään hyvinkin laajoja asiakokonaisuuksia niin organisaation sisä- kuin ulkopuoleltakin. Kykyä tehdä koko organisaatiota kattavia suunnitelmia voidaan pitää hyvän turvallisuusjohtajan avainasemassa olevana kompetenssina. (Curtis & McBride 2005, 38–40; Sennewald 2011, 33). Jotta suunnittelutyö olisi riittävän kattavaa, tulee henkilön kyetä käsittelemään asioita riittävän laajassa perspektiivissä ja hahmottamaan toisiinsa suuriakin asiakokonaisuuksia. Haastatteluaineiston perusteella myös vastaajat kokivat ymmärryksen laajoista kokonaisuuksista olennaiseksi osaamiseksi turvallisuusjohdon tehtävissä, sekä samalla monen kohdalla omaksi vahvuusalueekseen entisen sotilasuransa pohjalta.

”Toki turvallisuusjohtajana toimimisessa ei välttämättä edellytetä vahvaa substanssiosaamista vaan enemmänkin kykyä hallita kokonaisuutta sekä johtaa, ohjata ja edistää turvallisuuteen liittyviä osa-alueita organisaatiossa. (...) [Entisen ammattisotilaan keskeisiä valmiuksia on] valmius hahmottaa laajoja kokonaisuuksia sekä kyky järjestelmälliseen asioiden käsittelyyn sekä nopea omaksumiskyky valmiuksina.” (Vastaaja 8.)

”[Puolustusvoimissa omaksumistani kompetensseista turvallisuusjohdon tehtävissä minulle eniten on ollut hyötyä] kyvystä ottaa haltuun suuriakin kokonaisuuksia.” (Vastaaja 13.)

Vastaajien näkemysten painottumisen perusteella oli pääteltävissä, että heidän valmiutensa olivat enemmän keskittyneitä nimenomaan laajoja asiakokonaisuuksia sekä yleistä johtajuutta ja suunnittelutaitoa korostaviin osaamisiin turvallisuusalan substanssiosaamisen sijaan. Tämä havainto puolsi myös ensimmäisen kuvauskategorian nimitystä *yleisjohtaja*. Leadershipin ja managementin kokonaisuuksiin lukeutuvat valmiudet vaikuttaisivat keskittyvän siis selkeästi enemmän metakompetenssien kuin teknisten, juuri turvallisuutta erityisesti palvelevien kompetenssien sijaan. Vastaajien käsitykset valmiuksistaan johtamisen osalta voidaan nähdä hyvinä ja kattavina, mutta ne eivät vaikuttaneet erikoistuvan nimenomaisesti turvallisuusjohtamiseen.

5.1.5 *Kehittämis- ja koulutusorientoitunut tavoitteenasettaja*

Laaditut suunnitelmat erilaisten uhkatilanteiden varalle ovat hyvä pohja, mutta todellisen organisaatiotasolla tapahtuvan kehityksen saavuttamiseksi edellytetään myös aktiivista harjoittelua ja henkilöstön kouluttamista (Curtis & McBride 2005, 170). Koulutusta tulee olla valmis antamaan paitsi alaisille, mutta myös organisaation päättävillä toimijoille ja esimiehille. Koller (1999, 67–69) korostaa turvallisuustematiikan ja keskeisten turvallisuuden mittareiden esimiehille kouluttamisen tärkeyttä yhteisen ymmärryksen ja kielen saavuttamiseksi. Mikäli turvallisuusjohtaja esittelee ansiokkaastikin laadittuja riskianalyyskejä ja niiden pohjalta laadittuja toimenpide-esityksiä perustuen analyysimenetelmään, jota esimies ei ymmärrä, saattaa tämä pahimmassa tapauksessa tehdä vääriä johtopäätöksiä tai vähintäänkin olla antamatta tehdyille työlle sen ansaitsemaa huomiota ja arvostusta.

Myös Tappura, Hyytinen, Kivistö-Rahnasto, Nenonen ja Vasara (2015, 11) painottavat esimiesten turvallisuustietoisuuden lisäämisen merkitystä esimerkiksi tarjoamalla näille perehdytystä ja koulutusta. Johtohenkilöstön lisäksi koulutusta riskienhallinnasta ja turvallisuudesta tulisi olla valmis järjestämään myös organisaation muilla tasoilla toimivalle henkilöstölle muotoiltuna vastaamaan heidän tehtäviensä mukaisia tarpeita (Koller 1999, 69–71). Henkilökohtaisen vastuun kouluttamisesta ohella on tärkeää, että turvallisuusjohtaja kykenee luomaan organisaatioon hyvähenkisen ja koulutusorientoituneen, aidosti organisaation toimintaa ja henkilöstöä kehittämään pyrkivän ilmapiirin (Sennewald 2011, 37–38).

”Työni painopiste on tietenkin turvallisuuspoikkeamien ennaltaehkäisyssä. Tähän liittyy viestintää, kouluttamista ja henkilökunnan valmentamista. Koen, että

sain tähän hyvät valmiudet opiskellessani ja työskennellessäni puolustusvoimissa.” (Vastaaja 14.)

Lähtökohtaisesti jokaisella ammattisotilaalla virkaiästä huolimatta on useamman vuoden mittaisen tausta kouluttajatehtävissä, joissa työtä on tehty erityisesti varusmiesten, mutta myös henkilökunnan ja reserviläisten kouluttamisen parissa. Koulutustaitoa on synnytetty oppimalla oman kokemuksen kautta, seuraamalla kokeneempia kouluttajia ja omaksumalla näiltä osaamista, sekä luonnollisesti myös eri sotilasopetuslaitoksissa annettavalla kouluttajakoulutuksella. Taidot koulutuksen suunnittelussa, koulutuskokonaisuuksien muodostamisessa, tiedon jalkauttamisessa oppijoille sekä tuotetun osaamisen mittaamisessa ovat taitoja, jotka palvelevat toimintaa myös organisaation turvallisuusjohdon tehtävissä, mikä näyttäytyi myös useiden vastaajien arvostamana Puolustusvoimissa omaksuttuna kompetenssina.

”Kompetenssista puhuttaessa voisi nostaa esille seuraavat, koko sotilasuran aikana omaksutut/opitut ominaisuudet tai kyvykkyudet, joilla kaikilla on painoarvoa myös nykyisessä tehtävässäni: yhteistyötaidot, johtamistaidot, kouluttamistaidot ja ymmärrys suuren organisaation toiminnasta ja riippuvuuksista.” (Vastaaja 2.)

Hyvänä koulutustaitona ei tule käsittää ainoastaan kykyä siirtää tietoa itseltä muille. Tämän ohella hyvä johtaja kykenee omaksumaan valmentajan roolin sekä synnyttämään alaisissaan innostusta ja motivaatiota oppimista kohtaan. Valmentajan rooli johtajalla voidaan toisaalta nähdä tavoitehakuisena ohjaamisena ja kontrollointina, mutta yhä enenevissä määrin se koetaan ennemminkin työntekijää voimaannuttavana toimintana, joka kannustaa tätä oppimaan ja rikkomään rajoja sekä kehittämään osaamistaan (Viitala 2005, 284). Positiivisen oppimisilmapiirin luominen ja kehitys organisaatiossa saavutetaan tarjoamalla haasteita, kannustusta ja luottamusta sekä osoittamalla omaa innostusta (Yukl 2009, 268). Valmentava johtaja voidaan nähdä kehitykseen pyrkivänä ja organisaatiotason tavoitteita selkeyttävänä henkilönä, joka keskustelee aktiivisesti virheistä ja suuntaa fokuksensa tulevaan. Lisäksi valmentavalle johtamiselle ominaista on hyvän oppimisilmapiirin luominen, palautteen antaminen ja alaisten ohella itsensä aktiivinen kehittäminen. (Viitala 2002, 172–174). Valmentavan johtajuuden ajatus on voimakkaasti esillä myös Puolustusvoimien johtamisopetuksessa, ja sen työkalut olivat näyttäytyneet tärkeiksi myös osalle vastaajista tärkeimpiä käyttämiään johtamisen keinoja pohtiesaan.

”[Sekä Puolustusvoimissa että nykyisissä tehtävissäni oleellisia johtamisen keinoja ovat] valmentava johtaminen, koko organisaation mukaan saaminen ja ihmisten motivoiminen” (Vastaja 13.)

Jatkuva oppiminen ja kehittyminen niin yksilöinä kuin organisaationakin ovat turvallisuusalalla tärkeitä suorituskyvyn lisäämisen ja säilyttämisen kannalta. On myös tärkeää muistaa, että menestyvä organisaatio uudistaa ja kehittää itseään muidenkin toimialojensa osalta jatkuvasti, jonka vuoksi turvallisuusjohtajalta edellytetään aktiivista itsensä kehittämistä organisaationsa mukana sen uusiin vaatimuksiin mukautuen. Lisäksi panostamalla vahvasti omaan ammatilliseen kehittymiseensä, näyttää johtaja ensiluokkaista esimerkkiä myös muulle organisaatiolle osaamisen lisäämisestä arvona. (Black & Hertig 2008, 176; Kovacich & Halibozek 2009, 69–70). Kehittämistoiminnan tulee olla tavoitteellista ja halun tulla huipputaajaksi omalla alallaan olla aitoa ja vahvaa. Henkilökohtaisten suoriutumisen- ja kehittymistavoitteiden ohella tulee esimiehen kyetä asettamaan myös vastaavia tavoitteita organisaatiolle. Hyvän tavoitteenasettamisen tunnuspiirteinä voidaan nähdä muun muassa niiden realistisuus, yhtenevä linja organisaation muiden tavoitteiden kanssa, mitattavuus sekä ennen kaikkea riittävä selkeys, jotta alaiset ja ylempi johto varmasti ymmärtävät ne oikein (Wayland 2014, 11–12).

”[Entisellä ammattisotilaalla on hyvä] valmius itsensä jatkuvaan kehittämiseen (vrt. Puolustusvoimien koulutusjärjestelmä ja omat opinnot).” (Vastaja 13.)

”Kysymys on paljolti henkilökohtaisista ominaisuuksista ja niiden vahvistamisesta elämän aikana. Puolustusvoimissa ehkä kunnianhimo ajaa useammin mukavuusalueen ulkopuolelle, jolloin joutuu ponnistelemaan rutkasti hyväksytyyn tuloksen aikaansaamiseksi. Ja näin kehitys saattaa olla rikkaampaa kuin siviilielämässä.” (Vastaja 10.)

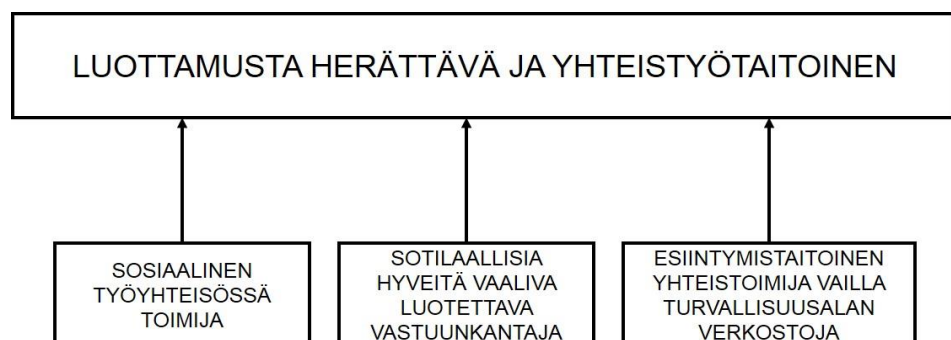
Itsensä kehittäminen niin ammatillisena kuin yksilönäkin ovat arvostettuja piirteitä sotilaiden keskuudessa, oli sitten kyseessä lisäosaamisen hankkiminen tai vaikka oman fyysisen suorituskyvyn kehittäminen. Kunnianhimo ja halu olla mahdollisimman hyviä työssään näyttäytyvät niin ikään usein sotilaiden keskuudessa vahvasti. Virkaikään perustuva urakierto ei ole omiaan ruokkimaan kunnianhimoa urakehityksen näkökulmasta ainakaan sotilasuran alkutaipaleella,

jolloin ammattitaitoisuus saattaa saada vielä korostuneemman painoarvon. Mahdolliselle siviiliuralle siirtyvälle sotilaalle voi nähdä jäävän myös vastausten perusteella itsensä kehittämiseen suuntautuneet valmiudet, kyky oppia ja mukautua, sekä taito jakaa omaa osaamistaan organisaatiossa eteenpäin, joita edelleen tuetaan laadukkaalla johtamisosaamisella.

5.2 Luottamusta herättävä ja yhteistyötaiteinen

Onnistunut turvallisuusjohtaminen edellyttää henkilökohtaisen suoriutumisen ohella organisaation sitoutumista turvallisuustoimintaan. Motivointi ja luottamuksen rakentaminen ovat keskeisissä roolissa kannustettaessa henkilöstöä noudattamaan annettuja turvallisuusmääräyksiä sekä osallistumaan kehittämään niitä. Luomalla avoimen ja luottamukseen perustuvan suhteen niin esimiehiinsä, organisaation muihin jäseniin kuin alaisiinsakin, tekee turvallisuusjohtaja omasta toiminnastaan huomattavasti helpompaa epäkohtiin puuttumisen, tuen tarjoamisen ja pyytämisen sekä muutosten toimeenpanon näkökulmasta. (Tappura ym. 2015, 31).

Sosiaalinen avoimuus ja hyvät työyhteisötaidot ovat merkittäviä tekijöitä henkilön pyrkiessä uuden organisaation jäseneksi ja aloittaakseen siinä vaikuttamisen. Yhteistyötaitojen merkitys korostuu monissa työtilanteissa, ja niiden osoittaminen omiksi vahvuusalueiksi lisää organisaation jäseniltä ansaittavaa luottamusta ja arvostusta. Omaa ammatillista uskottavuutta ja edelleen luottamusta on mahdollista ansaita kenties suorimmin osoittamalla omalla päivittäisellä toiminnalla olevansa luottamuksen arvoinen henkilö, joka ei pelkää ottaa vastuuta kantaakseen. Uskottavuutta on edelleen mahdollista vahvistaa paitsi vakuuttavilla esiintymisen ja kommunikation taidoilla, mutta myös osoittamalla yhteistyöhalukkuutta ja pyrkimällä aktiivisesti verkostoitumaan oman alansa keskeisten vaikuttajien kanssa.



Kuva 9. Luottamusta herättävän ja yhteistyötaiteisen johtajan kategorioita

Sosiaalisuus ja työyhteisötaidot, luotettavuus ja vastuullisuus, sekä esiintymistaidot ja verkostoitumiskyky muodostivat luottamusta herättävän ja yhteistyötaitoisen johtajan kuvauskategorian. Ensimmäisen tason kategoriat koostuivat johtamisvalmiuksien tapaan varsin positiivisista käsitteistä verkostojen olemassa oloa jo sotilasuralta siviiliin siirryttäessä lukuun ottamatta, minkä suhteen vastaajien näkemyksissä esiintyi negatiivisempia näkemyksiä.

5.2.1 Sosiaalinen työyhteisössä toimija

D'Angelo (2015, 24) kuvaa turvallisuusjohtamisen tehtäviin siirtyviä entisiä sotilaita ja poliiseja siviilitaustaisiin verrattuna erittäin vahvoina ja luotettavina tiimityöskentelijöinä, jotka tekevät kaikkensa ryhmänsä eteen. Väitteensä D'Angelo perustelee aiempien ammattien luonteenomaiseen toimintaan poikkeustilanteissa aidossa kuolemanvaarassa ryhmän jäseniin luottaen ja näistä huolehtien. Ryhmän toiminnan saumattoman onnistumisen ollessa jopa henkijäämisen ehto, oppii kyseisillä aloilla tavallista vahvempia tiiminä toimimisen taitoja. D'Angelon esimerkit pohjautuvat Yhdysvaltoihin, jossa poliisien ja sotilaiden työnkuvassa hengenvaaralliset tilanteet ovat huomattavasti suomalaista toimintaympäristöä voimakkaammin läsnä. Kuitenkin esimerkiksi suomalaisen ammattisotilaan kohdalla kouluttautuminen sodanajan toimintaan sekä esimerkiksi kokemus kriisinhallintapalveluksesta tuottavat varmasti erittäin paljon vastaavaa kasvamista läheiseen tiimityöskentelyyn ja ryhmään vahvasti sitoutumiseen.

”Puolustusvoimissa opiskelu ja työskentely opettivat tätä keskeistä asiaa [työyhteisötaitoja] kyllä mitä parhaimmalla tavalla. Ilmapiiiri oli rento, reilu ja tarvittaessa riittävän karu. Aina sai kyllä palautetta jos syytä oli. Arvioin, että tässä asiassa tulee olemaan suuria haasteita kun kännyköiden ja muiden laitteiden kanssa kasvaneet lapset ja nuoret tulevat joskus tulevaisuudessa mukaan työelämään. Sosiaalisten taitojen puutteet tulevat aiheuttamaan paljon murhetta ja haittaa. Ilmiö näkyy jo nyt työssäni, valitettavasti.” (Vastaaja 14.)

”[Vahvuuksia ovat muun muassa] tiimityöskentely ja joukkojen johtaminen, sosiaaliset taidot sekä lojaliteetti työnantajaa kohtaan.” (Vastaaja 10.)

Myös Miettinen (2002, 81) painottaa tiimityöskentelyn ja ryhmässä toimimisen taitojen merkitystä turvallisuusjohdon tehtävissä. Erilaisten sosiaalisten roolien välillä siirtyminen on tärkeä taito toimittaessa ryhmässä esimiehenä, jäsenenä ja alaisena, sekä toisinaan myös yksin. Hyvät työyhteisötaidot omaavalta johtajalta vaaditaan myös kykyä käsitellä ihmisiä yksilöinä huomioiden heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa ja tarpeensa (Sennewald 2011, 44). Lähtökohtaisesti jokaiselle ammattisotilaalle tuttuun syväjohtamisen malliin (esim. Pääesikunta 2012, 35–40) ja siinä alaisen yksilölliseen kohtaamiseen on huomattavissa selkeä yhteys näiden osaa mistarpeiden kanssa. Alaisen kohtaaminen oikeassa hengessä ja oikeassa roolissa edellyttää johtajalta paitsi aitoa halua, myös hyvää ihmistuntemusta.

”Ihmistuntemus kehittyi runsaasti opintojen aikana ja erityisesti työuran aikana [Puolustusvoimissa]. Tästä on ollut merkittävää hyötyä nykyisissä työtehtävissäni. Tähän liittyy myös itsetuntemuksen kehittyminen.” (Vastaaja 14.)

Työyhteisöt Puolustusvoimissa ovat useimmiten tiiviitä, hyvähenkisiä sekä voimakkaasti luottamuksen perustalle rakentuvia taajasta henkilövaihtuvuudesta huolimatta. Tätä ilmiötä edesauttavat Puolustusvoimien suhteellisen pienet piirit, joissa lähtökohtaisesti ihmiset tuntevat toisensa, tai vähintäänkin henkilöillä on yhteisiä tuttavuuksia. Myös yhtenevä koulutustausta lähentää varsinkin samaan henkilöstöryhmään kuuluvia henkilöitä keskenään. Siviiliin siirtyvä ammattisotilas ei kovinkaan suurella todennäköisyydellä pääse yhtä homogeeniseen työyhteisöön kuin mistä on lähtenyt, mutta päätellen vastaajien näkemyksistä, se ei poista aiemmin hankittujen työyhteisötaitojen ja sosiaalisen aktiivisuuden vaikutuksia näiden toiminnasta.

5.2.2 *Sotilaallisia hyveitä vaaliva luotettava vastuunkantaja*

Oli kyseessä sitten sotilas- tai poliisitaustainen henkilö, molemmilla aloilla uran tehneillä henkilöillä on uusiin tehtäviin hakeutuessaan eräs aivan poikkeuksellisen vahva myyntivaltti: luotettavuus ja rehellisyys. Tämän ohella henkilö on oppinut työurallaan runsaasti tervettä nöyryyttä ja kykyä hyväksyä erilaisia hankaliakin tilanteita, mitä siviilimarkkinoilla osataan usein arvostaa. (D’Angelo 2015, 22–24). Esimerkiksi Grimsley (2012, 34), Sennewald (2011, 33) sekä Kovacich ja Halibozek (2003, 69–70) korostavat niin ikään rehellisyyden ja luotettavuuden roolia turvallisuusjohtajan ehdottomana vaadittuna ominaisuutena, mikä on vähintäänkin

luonnollista, huomioiden henkilön vaikuttamismahdollisuudet koko organisaatioon, sekä kuinka arkaluontoiseen tietoon kyseisellä henkilöllä on pääsy.

Rehellisyyden ja luotettavuuden organisaation jäsenille välittyviä ilmentymiä eivät ole pelkäämään se, ettei henkilö suoranaisesti toimi rikollisesti tai haitallisesti organisaatiota kohtaan. Luotettavuutta rakentavat myös osoitettu korkea moraali niin työn tekemisen kuin eettisyydenkin näkökulmasta, sekä sitoutuneisuus organisaatioon ja sen asettamien tavoitteiden arvottaminen omien tavoitteiden edelle. Liika virkamiesmäisyys ja joustamattomuus saattavat nakertaa voimakkaastikin kuvaa siitä, kuinka sitoutunut organisaationsa pyrkimyksiin henkilö todella onkaan. Työ Puolustusvoimissa virkamiesstatuksesta huolimatta edellyttää toisinaan suurtakin joustoa työnantajan tarpeiden ja omien toiveiden ristiriitatilanteissa, eikä joustamattomuus monestikaan johda parhaisiin tuloksiin. Myös vastaajat kokivat asettavansa tehtävän täyttämisen ja organisaation monesti omien tarpeidensa edelle osoittaen näin lojaaliutta sitä kohtaan.

”Turvallisuusala ei juuri koskaan ole kelloon sidottu. Sotilaat ovat kuitenkin (yleensä) tottuneet siihen, että velvollisuudet hoidetaan työaikaan katsomatta (tiettyyn rajaun saakka).” (Vastaaja 3.)

”Lojaalisuus organisaatiota kohtaan ja organisaation tarpeiden ymmärtäminen sekä niiden asettaminen omien tarpeiden edelle (ei itsestään selvyys valtionhallinnossa). [Sotilas] todennäköisesti toteuttaa saamansa tehtävät (ei ole itsestään selvyys valtionhallinnossa).” (Vastaaja 13.)

Puolustusvoimissa rohkeus, kurinalaisuus ja osoitettu korkea moraali ovat yleisesti arvostettuja piirteitä, ja ne voidaan monesti mieltää kuuluvan osaksi ammattisotilaan keskeisimpiä ominaisuuksia. Turvallisuusjohtajan tehtävissä osoitetun johtajuuden näkökulmasta kyseiset ominaisuudet ovat niin ikään merkittävässä roolissa. Waylandin (2014, 8) mukaan kurinalaisuus ja korkea moraali näyttäytyvät toiminnassa erityisesti silloin, kun johtaja toimii oikein siitäkin huolimatta, ettei kukaan näe tätä. Osoittamalla kykyä toimia esimerkiksi turvallisuusmääräysten mukaisesti ja esimerkkinä organisaation muulle henkilöstölle turvallisuusjohtajalla on mahdollisuus osoittaa suurta henkistä kapasiteettia ja sellaista luonteenlujuutta, joka saa myös muut seuraamaan tämän toimintatapoja. Osoituksena rohkeudesta puolestaan voidaan pitää muun

muassa uskallusta ottaa riskejä, tehdä tarpeellisia muutoksia organisaatiossa sekä puuttua mahdollisesti vaikeisiin asioihin, jotka heikentävät organisaation suorituskykyä (Wayland 2014, 8–9). Vaikka vastaajat kokivat rohkeuden pääsääntöisesti vahvuudekseen, nousi esiin myös epäily uskalluksesta vaarantaa oma maine, mikä saattaa periytyä Puolustusvoimissa usein näyttäytyvästä huonoa kaikua omalle nimelle kaihtavasta ajattelutavasta.

”Tietty opittu kurinalaisuus työtehtävissä on varmasti edistänyt työskentelyäni.”
(Vastaaja 11.)

”Rohkeus tarttua vaikeisiin asioihin.” (Vastaaja 10.)

”[Sotilaan heikkoutena voidaan nähdä] rohkeuden puute viedä asioita eteenpäin, jotka voisivat epäonnistuessaan tahrata henkilön maineen.” (Vastaaja 11.)

Muita sotilaallisiksi hyveiksi luokiteltavissa olevia ominaisuuksia, kuten täsmällisyys, tunnollisuus, tehtävän täyttäminen, tarkkuus ja tinkimättömyys, nousi niin ikään vastaajien käsityksien joukosta esiin sotilastaustaisen henkilön hyvinä piirteinä ja ominaisuuksina turvallisuusjohtamisen tehtävien näkökulmasta. Myös jämäkkyyttä, uskallusta olla tarvittaessa riittävän ehdoton sekä kykyä tarkastella asioita objektiivisesti antamatta tunteiden vaikuttaa päätöksiin, pidettiin sellaisina hyvinä ominaisuuksina, joita ura Puolustusvoimissa on opettanut. Vastaajat kuitenkin tiedostivat melko laajasti liiallisen sotilaallisuuden ja kulmikkisuuden riskit ja haittapuolet toimittaessa siviiliorganisaatioissa, mihin syvennyttään tarkemmin luvussa 5.3. Tästä huolimatta pääosa vastaajista koki sopivissa määrin säilytetyn sotilaallisuuden ja suoraselkäisyyden positiivisena piirteenä, joka vahvistaa taitavasti esiin tuotuna omaa uskottavuutta.

5.2.3 Esiintymistaitoinen yhteistoimija vailla turvallisuusalan verkostoja

Turvallisuutta johdettaessa on olennaista kyetä viestimään selkeästi, yksinkertaisesti ja vakuuttavasti. Myös kyky verkostoitua on merkittävä etu turvallisuusjohtamisen alalla. (Suomen riskienhallintayhdistys ry, Finnsecurity ry & T&RH Tietopalvelu Oy 2012, 18). Vahva kokemus esiintymisestä ja informatiivisesta viestinnästä näyttäytyi monen vastaajan käsityksissä erittäin

suoraviivaisina ja yksiselitteisinä näkemyksinä sotilasuralla hankitusta merkityksellisestä kyvykkyydestä. Vaikka esiintymistaito ja hyvä ulosanti sekä verkostojen hallinta eivät sinänsä toisiinsa liitykään, nivoutuivat ne luokitteluprosessissa samaan aihekokonaisuuteen verkostojen kautta tapahtuvan ammatillisen molempia osapuolia tukevan viestinnän kautta.

Muiden muassa Kovacich ja Halibozek (2009, 407–408; 416–417) korostavat turvallisuusalan ammattilaisten keskuudessa luodun asiantuntijaverkoston tärkeyttä osaamisen jakamiseksi ja muiden virheistä oppimiseksi. Lisäksi alan ammattilaisten kautta luotujen yhteyksien myötä sekä esimerkiksi kuulumalla alan ammattilaisjärjestöihin on mahdollista hankkia lisäkoulutusta sekä erilaisia ammattisertifikaatteja. Myös vastaajat tunnistivat verkostojen suuren merkityksen, ja useat näistä pitivät niitä jopa yhtenä tärkeimmistä menestystekijöistä alansa tehtävissä.

”[Turvallisuusjohtajan tärkeimpiä taitoja on] laajojen verkostojen hallintakyky. Sisäisten, ulkoisten, kansallisten ja kansainvälisten.” (Vastaaja 15.)

Verkostojen tulisi olla henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvia ja laajoja, ulottuen syvälle sekä organisaatioon että sen ulkopuolelle, eikä niiden mukana tulisi kannatella kuin sellaisia kumppanuuksia, jotka todella hyödyttävät organisaation pyrkimyksiä (Fay 2009, 63–64). Myös D’Angelo (2015, 39–40) painottaa turvallisuusosalalla verkostoitumisen merkitystä niin itsensä kehittämiseksi kuin alan keskeisiin vaikuttajiin tutustumiseksikin. Erityisesti mahdollisuus menestyksekkääseen *benchmarking*-toimintaan, eli muissa organisaatioissa hyviksi havaittujen käytäntöjen tuomiseen omaan organisaatioon siihen soveltuvin osin, edellyttää turvallisuusjohtajalta kattavaa alan ammattilaisten verkostoa sekä keskinäistä luottamusta (Sennewald 2011, 39). Oman organisaation sisällä verkostoitumisen puolestaan voi käsittää syvällisenä henkilöstön tuntemuksena ja taitona tunnistaa oikeat henkilöt joiden puoleen kääntyä kussakin tilanteessa tietäen, että nämä antavat täyden tukensa tehtävän täyttämiseksi.

”Kaikki tilanteet on tullut johdettua maaliin. Niistä kiitos kuuluu aina koko laajalle verkostolle ja sen sitoutumiselle työhön, josta ei makseta edes erillistä palkkaa. Oma rooli on aina löytää ne parhaat henkilöt kyseisiin tilanteisiin.” (Vastaaja 15.)

Osoituksena verkostojen merkityksestä ja alan vaikuttajien tuntemuksesta voidaan pitää myös Fayn (2009, 72–73) näkemystä hyvän turvallisuusjohtajan teknisestä osaamisesta. Fayn mukaan turvallisuusteknologian tuntemus on toki tärkeää, mutta tätä merkittävämpänä tulisi kuitenkin nähdä henkilön tietämys ja kanavat hankkia erityisosaamista sopivimmilta palveluntuottajilta ja yhteistyötahoilta organisaation tavoitteita parhaiten palvelevana kokonaisuutena.

Alansa yhteisöihin kuulumista ja verkostojen hallintaa voi pitää myös asiantuntijuuden yhtenä perusedellytyksenä (vrt. Helakorpi 2005, 59), ja uskottava turvallisuusjohtaja puolestaan tulisi poikkeuksetta kyetä näkemään alansa vaikuttajana ja asiantuntijana. Verkostojen ja ammattilaiskontaktien puuttuminen saattaa aiheuttaa hankaluuksia erityisesti uusiin tehtäviin siirryttäessä. Toki aloittamalla verkostoituminen ja tiedonhankinta aktiivisesti tähän on saatavissa parannusta nopeastikin, mutta tehtävässä toimimisen sujuvaksi muuttuminen vie silti aikaa.

”[Merkittävänä puutteena uusissa tehtävissä havaitsin] kontaktiverkoston (turvallisuusalan vertaiset) puuttuminen siviilimaailmasta.” (Vastaaja 2.)

”[Ennen turvallisuusjohdon tehtävissä aloittamista] koulutuksen ja opin lisäksi erittäin oleellista on verkoston luominen, jossa myös turvallisuusjohtamisen koulutusohjelma auttoi erinomaisesti. Toinen edesauttava taho on yhdistystoiminta ja esimerkiksi ASIS tarjoaa koulutustapahtumia, seminaareja jne.” (Vastaaja 9.)

Vastaajien näkemykset tukivat vahvasti kirjallisuudessa usein näyttäytyvää ammatillisten verkostojen suurta painoarvoa. Huolimatta vastaajien kokemasta henkilökohtaisesta kyvystä solmia kontakteja ja hallita verkostoja, näillä oli aiheeseen liittyen havaittavissa puutteita. Osa vastaajista oli havainnut haasteena turvallisuusalan ammattilaisverkoston puuttumisen, minkä saattoi nähdä liittyvän suorittamattomiin täydentäviin siviiliopintoihin. Juuri kyseisten kontaktien muodostaminen näyttäytyi alan erikoistavien koulutusohjelmien yhtenä merkittävimmistä anneista oppilaitosten esittelyihin perustuen, minkä taas voisi nähdä puhuvan vahvastikin lisäksi koulutuksen hankkimisen puolesta. Myös kontaktien muodostaminen alan ammattilaisjärjestöihin näyttäytyi edullisena ratkaisuna uusien tehtävien kannalta. Kontaktiverkoston muutos on kuitenkin vain yksi osa-alue joka on huomioitava uudelle uralle siirryttäessä. Usein tätä haasteellisempaa on kulttuurillinen muutos, johon tutkimuksen kolmas kuvauskategoria keskittyy.

5.3 Vaikkeudet Puolustusvoimien organisaatiokulttuurista irrottautumisessa

Puolustusvoimat luo toimintaympäristönä siinä toimiville erittäin vahvoja vaikutteita ja toimintamalleja. Useat näistä malleista ovat syvälle juurtuneita ja alitajuntaan painuneita, eikä pitkän palvelusuran tehnyt ammattisotilas välttämättä edes aina tiedosta jonkin tietyn tavan tai ajatuksen pohjautuvan työhönsä sotilaana. Monet muistijäljistä voidaan nähdä positiivisina asioina, mutta kuten itsekin Puolustusvoimista turvallisuusjohtajaksi siirtynyt eversti evp. Martti Pisto toteaa Turun Sanomien haastattelussa (Orell 2007), eivät kaikki sotilashyveinä pidetyt ominaisuudet ole vahvuuksia siviilimaailmassa. Piston näkemyksen mukaan sotilailta vaadittaisiin siviilissä erityisesti enemmän joustavuutta ja kykyä sitouttaa henkilöstöä.

Tottuneisuus suorittaa esimiehen käskemät tehtävät sekä oletus alaisten samoin toimimisesta istuvat monessa sotilaassa syvällä. Annettujen ohjeiden pikkutarkka seuraaminen, tietty omakuttu tyyli esiintyä sekä jopa tapa jolla henkilö astelee esimiehensä toimistoon, ovat vain yksittäisiä organisaatiokulttuurin ilmentymiä, jotka saattavat jäädä vaikuttamaan vielä uudelle uralle siirtymisen jälkeenkin. Siviilitaustaisen silmään erikoiselta ja kulmikkaalta vaikuttava käyttäytyminen joissain tilanteissa ei yleensä ole niinkään vaarallista, mutta mahdollinen ajattelutavan lukkiutuminen vanhaan muottiin sitä vastoin saattaa aiheuttaa suurempia ongelmia, joita myös vastaajat olivat havainneet uudelle uralle siirryttyään.

”(...) ongelmana on usein se, että yhdeltä toimialalta tultaessa työ keskittyy aikaisemmin hankitun osaamisen näkökulmaan ja helposti ohjaa toimintaa väärillä painotuksilla. Ilman laajemmin hankittua työkokemusta tai lisäkoulutusta upseeri on aina upseeri ja palomies on aina palomies.” (Vastaaja 8)

Puolustusvoimien organisaatiokulttuurista irrottautumisen vaikeuksien kuvauskategoria muodostui neljästä ensimmäisen tason kategoriasta, joissa haastateltavat toivat esiin niin käytännön toimintaan liittyneitä kuin myös henkisellä puolella ilmenneitä käsityksiä. Osa käsityksistä kuvasi kahden edellisen kuvauskategorian tavoin positiivisiksi koettuja valmiuksia, mutta ne olivat huomattavasti suuremman epäilyksen alaisia tai haasteiden varjostamia. Kysymyksiä heräsi niin olemassa olevan teknisesti hyvän osaamisen soveltuvuudesta sellaisenaan käytettäväksi

uudelleen, kuin myös siitä, onko hyväksi koettu osaaminen ollut sittenkään aivan niin hyvää. Lisäksi selkeinä haasteina on koettu paitsi oma sopeutuminen uudenlaiseen organisaatiokulttuuriin, mutta myös moniin voimakkaiksiinkin ennakkoluuloihin vastaaminen.



Kuva 10. Puolustusvoimien organisaatiokulttuurista irrottautumisen vaikeuksien kuvauskategoria.

5.3.1 Hyvä hallinnollinen osaaminen, joka vaatii uudelleensovittamista

Hallinnollisen osaamisen kokonaisuus koostui niin periaatteellista ymmärrystä kuin konkreettisia taitojakin kuvaavista käsityksistä. Luokitteluprosessissa päädyin tuomaan hallintorakenteiden ja organisaation toimintaperiaatteiden tuntemuksen sekä käytännölliset hallinnointitaidot, kuten asiakirjaosaamisen ja tietotekniset valmiudet, osiksi samaa kokonaisuutta. Vastaajat kokivat virkamiestaustansa tuottaneen paljon käyttökelpoista hallinnollista käytännön osaamista, mutta tunnistivat samanaikaisesti tarpeita kriittiselle tarkastelulle kokonaisuuksien ja siviilimaailman hallintorakenteiden tuntemuksensa ja ymmärryksensä osalta.

”[Puutteita osaamisessani havaitsin] valtionhallinnon eri osa-alueiden syvässä tuntemuksessa ja niiden kautta tulevissa erityispiirteiden hallinnassa, sekä valtionhallinnon toimintakulttuurien eroavaisuuksien hallinnassa. Kaikki eivät toimi samoin kuin Puolustusvoimat (...) Puutteena [voidaan myös nähdä] yleishallintorakenteiden ja toimintatapojen rajallinen tuntemus, mikä voi aiheuttaa kitkaa työskentelytapoja valittaessa.” (Vastaaja 13.)

Huolimatta tunnistamistaan ja tunnustamistaan puutteista siviiliorganisaatioissa tapahtuvan hallinnoinnin suhteen, vastaajat kokivat myös omaavansa samaan kokonaisuuteen lukeutuvia positiivisia valmiuksia, joista varsinkin tietotekniset taidot sekä asiakirjaosaaminen olivat selkeästi esillä. Molempia näistä kyvyistä voidaan pitää turvallisuusjohtajalta edellytettävänä keskeisinä kompetensseina (Kovacich & Halibozek 2009, 68). Puolustusvoimissa asiakirjailmaisuus on keskeinen viestimisen ja organisaatiotason ohjauksen kanava, ja asiakirjahallinto koskettaa käytännössä jokaisen ammattisotilaan työnkuvaa. Tästä syystä useampien vastaajien esille nostama asiakirjahallintoon linkittyvä tietotekninen perusosaaminen sekä taito hallita, tuottaa ja lukea asiakirjamateriaalia ei aiheuttanut juurikaan yllätyksiä tutkijalle.

”[Keskeisiä vahvuuksia on hyvä] asiakirjavalmius ja -hallinta.” (Vastaaja 12.)

”[Puolustusvoimissa sain hyvät] tekniset valmiudet koskien tietoliikennettä, tietojärjestelmiä vast.” (Vastaaja 4.)

Puolustusvoimissa vallitseva vahvan byrokraattinen ja virkamiesmäinen hallinnointimalli ei vastaa monessakaan tapauksessa siviiliyritysten toimintatapoja, mikä synnyttää luonnollisia tarpeita oman ajatusmallin mukautustoimenpiteille ja sopeuttamiselle. Sotilastaustaiset henkilöt ovat tottuneet noudattamaan tiukasti virkatietä ja selkeästi määrättyä hallintokaavaa, ja tämä tottuneisuus voi erota merkittävästikin uuden työnantajan tavasta toimia. Myöskään ylemmän johdon ilmaisema tahtotila ei automaattisesti takaa sitä, että kaikki toimisivat tämän mukaisesti kuten Puolustusvoimissa, jossa sooloilua ei hyväksytä. En kuitenkaan luokittelisi hallinnointimalliin tottumattomuutta erityisesti sotilastaustaan henkilöityväksi, sillä vastaavia poikkeamia toimintakulttuureissa esiintyy yhtä lailla myös siviiliorganisaatioiden välillä. Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa toimia, ja taustasta riippumatta uusi työntekijä joutuu omaksumaan monia uusia talon tapoja aloittaessaan uudessa tehtävässä.

”Suurimpana puutteena on todennäköisesti siviiliyrityksen hallinnointimallin ymmärtäminen. Vaikka yritys palkkaa turvallisuuspäällikön/johtajan, se ei suinkaan tarkoita sitä, että tämä on koko yrityksen tahtotila ja asiat etenevät joustavasti haluttuun suuntaan. Jokaisella liiketoiminnalla ja johtajalla on oma näkemyksensä ongelmista ja rahankäytön tarpeista.” (Vastaaja 5.)

Siviiliuralle siirtyvän sotilaan merkittävänä uhkatekijänä voidaan nähdä liika kaavoihin kangistuminen ja vanhaan organisaatiokulttuuriin lukkiutuminen. Turvallisuusjohtajan tulee kyetä tarkastelemaan kohtaamiaan ongelmia ja haasteita avoimin mielin ja ratkaisemaan näitä innovatiivisesti. Ajattelumallin pohjautuminen entisen uran painotuksiin on uhka, joka tulee kyetä poistamaan uusiin tehtäviin sopeutumisprosessin aikana. Mikäli uudelleensovittaminen on sujuva ja onnistunut, on Puolustusvoimissa saavutetuilla käytännön hallinnollisilla valmiuksilla hyvät edellytykset vastata nopeastikin työnantajan asettamiin odotuksiin hallinnon osalta. Vastaajien käsitysten perusteella voi päätellä, että ammattisotilas omaksuu urallaan hyvät tietotekniset taidot ja kattavan kokemuksen asiakirjahallinnosta. Sopeutumista on kuitenkin tehtävänä runsaasti työtapojen ohella myös henkisellä puolella uuden organisaatiokulttuurin osalta, mikä näyttäytyi vastaajien kohdalla työskentelyä selkeästi haasteellisempänä kokonaisuutena.

5.3.2 *Henkilökohtaiset sopeutumishaasteet siviilimaailmaan*

Pitkän sotilasuran tehneellä henkilöllä on monia kykyjä ja toimintatapoja sopeutettavina ja kriittisesti tarkasteltavina siviiliuralle siirryttäessä. Teknisiin ja käytännön taitoihin verrattuna huomattavasti vaikeampina muutettavina ominaisuuksina voidaan nähdä henkisen puolen kyvyt ja toimintamallit, jotka ovat muotoutuneet vuosien, kenties jopa vuosikymmenten aikana Puolustusvoimissa. Esimerkiksi tottuneisuus tiettyyn tapaan johtaa, käskää, antaa palautetta ja arvottaa asioita keskenään saattaa istua entisessä sotilaassa erittäin syvällä aiheuttaen pahimmassa tapauksessa koviakin yhteentörmäyksiä erilaiseen toimintaan tottuneiden siviilien kanssa.

”Lähinnä tulee mieleen siviilipuolen alkuajoilla tapahtuneet yksittäiset konfliktit siviilimallisen bisnesjohtamisen/-elämän ja sotilaallisen hierarkian/käskyjen ehdottoman noudattamisen välillä, sekä oma (alkuaikojen) ymmärtämättömyys siitä, että jokainen käytetty euro on ansaittava takaisin jollain tavalla. Varsinaista oppia tai ominaisuutta näihin ei tarvita, mutta ymmärrys siitä, että siviilipuolella, isoissakaan ja varsin autoritäärisesti johdetuissa bisnesorganisaatioissa niin sanottua ”sotilaskäskyä” ei ole. Ihmiset on saatava noudattamaan ohjeita enemmän ymmärryksen kuin pelkän käskyn kautta, koska sanktiointia (poikkeuksia on) ei ole.” (Vastaaja 3.)

”Myöskään yhteistyötaitoja ei voi liikaa korostaa. Armeijan toimintakulttuuri ja johtamistapa (joka siis ei yleensä ole huono Puolustusvoimien tehtäviä ajatellen!) ei sellaisenaan sovi tämän kaltaiselle siviiliyritykselle. (...) Puutteina saattaisivat esille nousta (taas henkilöstä riippuen) heikko mukautuminen siviiliyrityksen toimintatapoihin ja hitaan päätöksenteon sietokyky.” (Vastaaja 2.)

Vastaajat olivat myös itse havainneet, että sotilaan ei ole edullista saapua sotilaana uusiin tehtäviin, vaan organisaation sijaan hän itse joutuu sopeutumaan, mikä puolestaan vie aikaa ja aiheuttaa väistämättä ainakin yksittäisiä yhteentörmäyksiä. Liiketoiminnan arvomaailma ei monestikaan vastaa sotilasorganisaatiota, eikä sotilaallista käskynalaisuussuhdetta esimiehen ja alaisen välillä ei ole olemassa. Tämän oppiminen oli tapahtunut ainakin osalla vastaajista kantapään kautta, kuten myös monien muidenkin siviilimaailman toimintamallien omaksuminen.

Haastattelujen perusteella oli odotusteni mukaisesti havaittavissa, että tehdyn sotilasuran pituus vaikutti sopeutumishankaluuksiin lisäävästi. Virkauran kestänyt lähes koko työssäoloajan, ei voi olettaakaan, että siirtyminen uuteen toimintakulttuuriin tapahtuu vaivattomasti. Sopeutumishaasteiden kärjistymistä suoranaisesti vahingoittavaksi tekijäksi ei ollut niinkään koettu, mutta havaintoja asenteen lukkiutumisesta ja tietynlaisesta muutosvastarinnasta osa vastaajista oli tehnyt. Tiukka vanhoihin toimintamalleihin takertuminen voidaan nähdä riskinä myös työnantajan puolelta, mikä taas haastaa erityisesti pitkän uran tehnyttä rekrytoituvaa entistä sotilasta todella osoittamaan avoimuutta ja muuntautumiskykyä tullakseen valituksi tehtävään.

”(...) henkilö voi olla liian lukkiutunut sotilaalliseen näkökulmaan. Tästä on jonkin verran käytännön esimerkkejä julkishallinnossa toimivien evp. henkilöiden osalta. Vie kuitenkin aina oman aikansa hahmottaa uusi organisaatio ja sen toimintaperiaatteet. Ylipäättänsä sopeutuminen ”siviilihommiin” voi olla ehkä se suurin kysymysmerkki, mutta oletan tämän pätevän enemmänkin eläköityneisiin tapauksiin.” (Vastaaja 8.)

”31 palvelusvuoden jälkeen ”hyppääminen” siviilimarkkinoille on haastavaa. Uudet toimintatavat, turvallisuuskulttuuri, erilainen prosessiajattelu jne. ovat haasteellisia.” (Vastaaja 6.)

Sopeutumishaasteita pitkän tottuneisuuden ohella saattaa syntyä myös organisaation rakenteellisesta erilaisuudesta johtuen. Puolustusvoimien linjaesikuntaorganisaatio on monelle sotilastaustaiselle henkilölle itsestään selvä ja tutuin rakennemalli. Turvallisuusjohtajan asema siviiliorganisaatiossa sijoittuu monesti periaatteessa keskijohdon tehtäviin, mutta toimialan luonne ja vaikuttavuus koko organisaatioon huomioiden, tämä kuitenkin käytännössä toimii vähintäänkin neuvoo antavassa roolissa suoraan organisaation ylimmälle johdolle (Tikkanen ym. 2011, 107; Kovacich & Halibozek 2003, 92). Turvallisuusjohtajan aseman saattaessa jäädä kellumaan organisaation ylimmän johdon läheisyyteen ilman selkeää välijohtoporrasta, voi tilanne tuntua hankalalta selkeinä askelminä edenneen sotilasorganisaation rakenteen rinnalla.

”Sotilaan heikkous on myös se että useimmiten hän on tottunut toimimaan organisaation osana. Mutta siviilissä hän tulee olemaan yksin.” (Vastaja 1.)

Siirtyminen uudenaikaiseen organisaatiokulttuuriin ja rakenteeseen ei ole koskaan helppo, varsinkin jos taustalla vaikuttaa erittäin pitkä historia vain yhdenlaisessa toimintaympäristössä. Muutoksen sujuva onnistuminen vaatii sen kohteena olevalta henkilöltä avointa suhtautumista uusiin toimintatapoihin sekä rohkeutta päästää irti vanhoista soveltumattomiksi todetuista tavoista. Sotilaskulttuurin vahva kädenjälki näkyy sen vaikutuspiirissä olleissa aina, eikä sen häivyttäminen kokonaan ole millään muotoa välttämätöntä. Kuitenkin haastatteluaineiston pohjalta voidaan todeta, että sopeutuminen on taitolaji, jota kaikki sotilastaustaiset henkilöt eivät henkisesti tasolla hallitse niin hyvin kuin olisi tarve. Sotilaallisuus istuu näissä henkilöissä tiukassa aiheuttaen voimakkaitakin tunteita myös organisaation muissa jäsenissä, jotka saattavat ilmentyä niin kunnioituksena, varautuneisuutena, kuin jopa ennakkoluuloisena pelkonakin.

5.3.3 Ennakkokäsitysten vanki?

Sotilaan ammatin voi nähdä huomattavasti keskimääräistä ammatillista taustaa voimakkaammin tunteita ja ennako-olettamuksia herättävänä, mikä ilmeni vahvasti myös haastateltavien kokemuksissa. Ennakkokäsityksiä saattavat herättää niin yleiset stereotypiat, henkilöiden varusmiespalvelukseen pohjautuvat kokemukset kuin myös elokuvien ja median luoma kuva sotilaista ihmisinä. Ennakkokäsitysten kohteeksi joutuminen ei kuvaa yksilötason valmiuksia, mutta niiden vaikutukset itsessään asettavat runsain mitoin vaatimuksia niiden murtamiseksi ja aidon hyväksynnän ja varauksettoman suhtautumisen saavuttamiseksi uudessa organisaatiossa.

Vastaajat olivat varsin voimakkaasti mieltäneet johtajana toimimisen sekä ryhmätyöskentelyn omiksi vahvuusalueikseen. Johtajan roolin tutuus sotilaille tiedostetaan myös siviilien keskuudessa, mikä saattaa ruokkia negatiivisia olettamuksia siitä, että sotilastaustainen henkilö olisi dominoiva ja joustamaton, eikä tämä välttämättä kykenekään rakentavaan ryhmätyöskentelyyn tai esimerkiksi toimimaan naisten alaisuudessa. Se, että uudet kollegat mahdollisesti jo ennakkoon mieltävät henkilön vahvuuksiksi kokemansa ominaisuudet heikkouksiksi, haastaa niin yksilön itsetuntoa kuin myös sosiaalisen avoimuuden taitoa. Tällaista ennakkosuhtautumista ei voi muuttaa positiiviseksi voimalla, vaan hyvillä näytöillä, avoimuudella ja vastaanottavaisella asenteella uuden työympäristön ilmapiiriin ja henkilöstöön. tämän kaltaisia valmiuksia on saatavutettavissa vastaajien näkemysten mukaan myös sotilaan ammatissa, jossa läpi virkauran yhteistyötä tehdään lukemattomien yksilöiden kanssa oppien ymmärtämään erilaisuutta.

”Työnantaja tai mahdollinen työnantaja on aina kysynyt tai epäillyt kykyä toimia työryhmässä taikka tiimissä (pomotus / johtamispakko). On epäilty myös kykyä työskennellä siviilinä siviilien kanssa ja jopa epäilty kykyä toimia naisen alaisuudessa. Nämä seikat ovat nousseet esiin lähes jokaisessa hakuprosessissa, joissa olen ollut mukana (kymmeniä).” (Vastaaja 7.)

”Uskoisin, että paras kokemus [Puolustusvoimissa] on tullut yhteistyöstä lukemattomien erilaisten ihmisten kanssa.” (Vastaaja 2.)

Turvallisuusjohtajan toimenkuvaan lukeutuva ihmisten valvominen ja virheelliseen toimintaan puuttuminen saattaa herättää vierastamista tätä kohtaan. Kyseisen henkilön ollessa lisäksi entinen ammattisotilas, saattaa epävarma tunne voimistua ennestään. Tästä syystä esimerkiksi sotilaallisten maneerien viljelyn ja taustan esille tuomisen kanssa edellytetään taitavaa harkintaa ja hyvää tilannetajua. Erityisesti sellaisilla henkilöillä, joilla ei ole omakohtaista syvempää tuntemusta ja kokemusta ammattisotilaista, saattaa olla erittäin vahvoja ennakkotuntemuksia armeijataustaista henkilöä kohtaan. Lisäksi mikäli henkilö toimii eri kansallisuuksia edustavien yhteistyötahojen kanssa, ovat ennakkoluulojen esiintyminen mahdollisia sotilaiden kyseisessä maassa nauttiman statuksen perusteella, joka ei välttämättä ole yhtä hyvä kuin Suomessa. Osoittamalla korkeaa ammattitaitoa ja asiantuntemusta, malttia ja ymmärrystä virheiden sattuessa sekä hyvää harkintakykyä sotilaallisuuden esille päästämisessä, ovat suurimmat stereotypiat kuitenkin osoitettavissa vääriksi.

”Työyhteisössä sekä kansainvälisessä verkostossa jotkut henkilöt pitivät sotilastaustaa ehkä hiukan pelottavana ja osa odotti jäykkää käytöstä sekä käskevää toimintaa.” (Vastaja 9.)

*”Sotilaallisuus sopivassa määrässä voi tuoda jäämäkkyyttä johtamiseen ja aika-
taulutukseen, mutta liiallisena saattaa aiheuttaa vastustusta ja osin jopa pelkoa
ainakin alaisissa. Omasta kokemuksestani voin kertoa, että 30 alaisen joukossa
oli kaksi siviilipalvelusmiestä ja nämä odottivat kauhulla evp-kapparia. Liialli-
sena [sotilaallisuus] saattaa aiheuttaa myös uhkan naurunalaiseksi tai pilan
kohteeksi joutumisesta.” (Vastaja 3.)*

Suomalaisessa työympäristössä valtaosa miespuolisista, sekä nykyään myös yhä useampi naispuolisista työntekijöistä, on suorittanut varusmiespalveluksen ja näin muodostanut henkilökohtaisen käsityksen ja kokemuksen ammattisotilaista esimiehinä sekä kouluttajina. Varusmiehille välittyvä kuva ammattisotilaista keskittyy kuitenkin ainoastaan perusyksikön henkilökuntaan, rajaten valtaosan Puolustusvoimien henkilöstöstä ulkopuolelleen. Osin tästä syystä ennakkokäsitykset voivat olla sangen voimakkaita ja karrikoituja erityisesti johtamistoimintaan liittyen, jonka saatetaan nähdä keskittyvän huutamiseen ja pelotteluun. Tällaiset ennako-olettamukset ovat muutettavissa osoittamalla kykyä hyvälaatuiseen, kehittyvään ja avoimeen johtamistoimintaan, sekä keskustelemalla avoimesti sotilaan ammatista korjaten mahdollisia vääriä käsityksiä ja murtamalla sotilasmyyttejä. Puhetta tehokkaammin toimivat kuitenkin henkilökohtaiset näytöt innostavana, avoimena ja esimerkillisenä johtajana.

”Olen kyllä aistinnut pientä varautumista sotilastaustaiseen henkilöön työpaikallani, monet kuvittelevat, että sotilasjohtaminen on vain huutamista ja rähjäämistä. Ilmeisesti heille on jäänyt väärä käsitys varusmiespalveluksestaan.” (Vastaja 11.)

”Tausta on ollut sekä myönteinen että kielteinen asia. Jotkut (harvemmat) ovat arvostaneet sotilastaustaa, mutta suurin osa on vähintäänkin ’vierastanut’ sitä.

Tämä on perustunut hakijan aikaisempiin henkilökohtaisiin kokemuksiin sotilaista, jopa varusmiespalveluksen kokemukset vaikuttavat. (...) Stereotypiat upseeriuden olemuksesta istuvat melko syvässä.” (Vastaaja 7.)

Uutena henkilönä turvallisuusjohdon tehtäviin saapuvat henkilöt kokevat Sennewaldin (2011, 40–41) mukaan taustasta riippumatta epäilyksiä ja ennakkoluuloja, mikä edellyttää näiltä taitavaa suhtautumista uuteen työympäristöön sekä pehmeää lähestymistä omaan uuteen rooliin. Sennewald korostaa, että organisaation ulkopuolelta tulevan turvallisuusjohtajan tulisi alkuvaiheessa pitää suhteellisen matalaa profiilia, myöntää avoimesti puutteet tietämyksessään asioiden tilasta sekä välttää tuomasta esiin radikaalia muutoshalukkuutta. Sopivissa määrin osoitettu nöyryys tehtäviä aloitettaessa mahdollistaa aseman vahvistamisen ja tehtävien tasalle pääsyn, jonka jälkeen oman otteen vahvistaminen ja omien näkemysten esille tuonti helpottuu, minkä myös vastaajat olivat ainakin osan kohdalla havainneet.

”Yleiskuva valittaessa siviilijohtajan tehtävään sotilastaustainen henkilö on hyvinkin varautunut. Siksi oma paikka ja arvostus on otettava taitavasti työyhteisön normeihin ja tavanomaisiin odotuksiin sulautuen. Kun arvostus on kohdallaan ja oma asema on vahva, voi sopivalla tavalla lisätä ”sotilaallisen” käyttäytymisen elementtejä toimintaan (näkyvä rohkeus, tilannetajun nopeus, käskytyks, valvonta, ehdottomuus).” (Vastaaja 10.)

Kaikki ennakkokäsitykset vastaajien mukaan eivät kuitenkaan olleet negatiivisia, vaan myös neutraalia tai jopa positiivista ja odottavaa suhtautumista oli havaittavissa esimerkiksi johtamisvalmiuksien osalta. Positiivisten ennakko-odotusten osoittaminen tosiksi, ja toisaalta negatiivisten näkemysten virheellisiksi, voi entinen ammattisotilas helpottaa huomattavasti sopeutumistaan uuteen työyhteisöönsä. Tämä edellyttää kuitenkin taitoa käsitellä ihmisiä, tulkita näitä yksilöinä, sekä hyvää itsetuntemusta ja halua täyttää kohtaamansa odotukset. Uralla Puolustusvoimissa joutuu epäilemättä hyvin monenlaisiin sosiaalisiin kanssakäymistilanteisiin, jotka tätä taitoa opettavat, mahdollistaen osiltaan kyseiseen haasteeseen vastaamisen.

”En havainnut mitään erityisiä myönteisiä tai kielteisiä asenteita. Suhtautuminen oli ehkä hieman odottavaa, kohdistuen johtamisosaamiseen.” (Vastaaja 12.)

”Suhtautuminen oli myönteistä. Upseerin koulutus ja työkokemus katsottiin hakuvaiheessa eduksi. En ole kohdannut työssäni ennakkoluuloja taustani vuoksi myöhemminkään, vaikka organisaatiossani on työntekijöitä todellakin joka lähtöön.” (Vastaja 14.)

Tärkein [sotilasuralta omaksuttu johtamisen] keino / ominaisuus on kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja suvaita / tukea erilaisuutta. Seuraavaksi tärkeintä on sitoutua organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja toimintaan. Ja lopuksi on osoitettava käytännössä, millainen ihminen olet, eli lunastaa ne lupaukset, jotka hakuvaiheessa itsellesi asetit. (Vastaja 7.)

Huolimatta siitä, että monet ennakkoasenteet, joita sotilas uudessa työssään kohtaa, saattavat tuntua epäoikeutetuilta ja perusteettomilta, on näihin käsityksiin syytä suhtautua avoimin mielin sekä valmiuksiaan kriittisesti tarkastellen. Sotilailla on monesti voimakas ja hyvä itsetunto sekä positiivinen suhtautuminen omiin kykyihinsä, jonka myös haastatteluaiaineisto on vahvasti osoittanut. Huolimatta siitä, että kaikki ennakkoluulot eivät välttämättä ole aiheellisia, saattaa entinen sotilas joutua myös havaitsemaan tilanteita, joissa omina vahvuuksina pidetyt ominaisuudet eivät olekaan niin selkeitä vahvuuksia kuin tämä on ajatellut.

5.3.4 *Kriittisesti tarkasteltavat viestinnän ja vaikuttamisen valmiudet*

Siinä missä muidenkin alojen esimiestehtävissä toimivilta, myös turvallisuusjohtajalta edellytetään hyviä sosiaalisia kanssakäymisen, viestinnän ja kommunikaation taitoja, ja niitä voidaan pitää jopa tehtävässä ja johtajana onnistumisen tai epäonnistumisen kynnyskysymyksinä (Viitala 2002, 138; Kovacich & Halibozek 2003, 68–69; Florczak 2002, 222; Koller 1999, 35; Wayland 2014, 5–7). Onnistunut viestintä niin alaisten kuin myös omien esimiesten kanssa edellyttää tiedon välittämisen ohella myös samalla aaltopituudella olevaa yhteistä kieltä, joka mahdollistaa viestinnällä saavutettavan vaikutuksen (Petersen 2013, 227–228; ASIS International 2008, 7). Ei siis riitä, että henkilö suoriutuu hyvin sosiaalisissa tilanteissa ja kykenee välittämään informaatiota eteenpäin. On kyettävä sekä ymmärtämään omia keskustelukumppaneita ja heidän ammattikieltään, että toisaalta tekemään myös itsensä heille ymmärrettäväksi. Sosiaalisen vaikuttamisen ja viestinnällisten taitojen merkitys näyttäytyi keskeisenä osaamisalueena myös vastaajilla nykyisissä tehtävissä käyttämiään johtamisen keinoja pohtiessaan.

”Vaikuttaminen matriisiorganisaatiossa. Lähes jatkuva asioiden ja ajatusten ”myyminen”, vaikuttaminen kulisissa ja kahdenvälisissä keskusteluissa.” (Vastaaja 5.)

Työ Puolustusvoimissa on monilta osin aktiivisesti ihmisten keskellä tapahtuvaa sosiaalista kanssakäymistä. Viestinnällisiä valmiuksia hyödynnetään päivittäisessä toiminnassa tehtäväkentästä riippumatta. Perusyksikötason tehtävissä korostuvat pedagoginen viestintä ja uusien tietojen muokkaaminen koulutettaville ymmärrettävään muotoon. Siirryttäessä taas ylemmän tason tehtäviin, saavat kirjallinen ilmaisuvalmius, esittelyjen vastaanottaminen ja pitäminen, neuvottelutaidot ja linjaesikuntaorganisaatiossa vaikuttaminen suuremman painoarvon. Huomioiden sotilaan ammatin mukanaan tuoman kattavan kokemuksen viestinnästä, ei ollut yllättävää, että myös vastaajien keskuudessa tätä pidettiin vahvuutena.

”[Entisen ammattisotilaan] keskeisiä ominaisuuksia ovat sopeutumiskyky, viestinnälliset taidot, sosiaaliset taidot, neuvottelukyky ja taito sekä kyky oppia uutta. (Vastaaja 14.)

Vaikka sotilaan ammatissa oppiikin viestintää monenlaisissa tilanteissa ja eri vaikuttamisen väyliä hyödyntäen, rajautuu se monesti sotilaskulttuurin sisälle, mikä saattaa aiheuttaa omanlaisiaan haasteita siirryttäessä kommunikaatioon siviilien kanssa. Sotilaiden tapaa viestiä erityisesti keskenään voi pitää erittäin suoraviivaisena, ammattitermistöä ja lyhenteitä runsaasti käyttävänä sekä tottumattoman korvaan jopa melko töksähtelevänä. Puolustusvoimissa vallitsevassa organisaatiokulttuurissa arvostetaan tehokkuutta ja suoruutta, eikä aikaa monestikaan haluta haaskata turhaan pohdintaan ja kiertelyyn. Varsinkin siviiliuransa alkutaipaleella saattaa entinen sotilas kohdata omanlaisiaan kulttuurishokkeja, kun keskustelukulttuuri ei välttämättä vastaakaan vanhaa ja totuttua.

”Ehkä laajasti selittelevä ja hitaasti etenevä keskustelukulttuuri eri johtoryhmissä on asia, jota puolustusvoimissa en oppinut. Sosiaalisesti tämä on tärkeä taito, vaikkakin pitkäväteinen, joka mahdollistaa sosiaalisen verkottumisen.” (Vastaaja 10.)

Turvallisuusjohtajan olennaisimpia viestinnällisiä valmiusvaatimuksia on kyky myydä ideoita ja perustella niiden toteuttamisen kannattavuutta. Tarkasteltaessa vain lukuja, turvallisuustoiminta tuottaa useammin kuluja kuin tuottoa, joten oman agendan oikeanlainen esittäminen ja perusteleminen on ehdottoman tärkeää. Esimiehille suunnatulla viestinnällä on kyettävä osoittamaan turvallisuustoiminnan tarpeellisuus, sekä kuinka kyseiset toimenpiteet tuottavat yritykselle kilpailuetua tarpeettomien kulujen sijaan. (Merola 2013, 81–82). Puolustusvoimissa esimerkiksi havaittaessa puutteita toiminnassa on asioihin suhteellisen helppoa puuttua sotilaskäskyllä. Vaikka jokin toiminta ei esimiehestä tuntuisikaan mieluisalta tai kannattavalta, toteutetaan se lähtökohtaisesti tästä huolimatta, jos niin on käsketty. Siviiliorganisaatiossa perusteluksi ei aina riitä se, että jokin asia on vain tehtävä. Asioita pitää osata markkinoida organisaation johdolle, mikä saattaa muodostua haasteeksi sotilastaustaisen henkilön viestinnässä.

[Muotoiltu anonymiteetin varmistamiseksi. Tapahtumien taustana on vuosikymmeniä laiminlyöty lakisääteinen rakennusvelvoite, jonka toteuttamista vastaaja on pyrkinyt ajamaan läpi]. *”Valmistelin (...) kokousta varten asiakirjan, jossa selvitettiin mitä säädöksiä asiassa oli vuosien varrella rikottu sekä mitkä huomautukset ja päätökset asiassa oli jätetty huomioimatta. Tästä ”laittomasta” tilanteesta huolimatta (...) rakentaminen ei saanut rahoitusta. Tapauksessa lopputulosta olisi edesauttanut asian parempi viestintä sekä päättäjiin kohdistuvien vaikutusmenetelmien tunteminen ja käyttö.”* (Vastaaja 12.)

Sotilastaustaisilla henkilöillä voidaan todeta olevan paljon hyvää kokemusta ja osaamista erilaisten kommunikaatiokanavien käytöstä sekä ihmisten kanssa viestimisestä. Erityisesti esimiesviestinnän ja muodollisen ilmaisun kokemusta voidaan pitää laadukkaana ja käyttökelpoisena. Turvallisuusjohtamisen toimintaympäristö pitää kuitenkin sisällään viestinnällisiä ulottuvuuksia, jotka eivät sellaisenaan vastaa monenkaan sotilaan toimenkuvaa. Eräänä esimerkkinä tästä voidaan pitää julkisuudessa tapahtuvaa kriisiviestintää, organisaation poikkeusviestintästrategiaan osallistumista ja sen mukaan toimimista osana poikkeustilanteiden johtamista (vrt. Grabowski 2013, 89–90). Entisille sotilaille julkisuudessa ja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tapahtuva virallinen viestintä ovat sellaisia kommunikaation aloja, joille täydentävän osaamisen hankkimista ja omien valmiuksien kriittistä tarkastelua voi pitää perusteltuna. Vaikka yrityksillä ja organisaatioilla on lähes poikkeuksetta ennalta nimetyt tiedottamisesta vastaavat henkilöt sekä viestintästrategiat, saattaa haastava viestinnällinen tilanne silti yllättää siihen valmistautumattoman henkilön.

5.4 Tarve täydentävälle kouluttautumiselle

Siirryttäessä sotilasuralta turvallisuusjohdon tehtäviin, saattaa monen entisen sotilaan ajatuksia varjostaa huoli oman osaamisen riittävästä syvyydestä uusiin tehtäviin. Lisäksi epäilyksiä voi herättää osaamistaustan riittävä kattavuus, jotta tulisi valituksi tehtävään, mitä todennäköisesti pohtii rekrytointia suorittava työnantajatahokin. Lisäkoulutuksen tarpeellisuus ja hankkiminen jakoivat vastaajajoukkoa huomattavasti osan pitäessä täydentäviä opintoja täysin ehdottomina, joidenkin nähdessä ne hyödyllisinä muttei pakollisina, kun taas osa koki niiden painoarvon selkeästi pienempänä ja työssäoppimisen roolin muodollista koulutusta korostuneempana. Turvallisuusalan koulutusta vastaajista oli siviilipuolelta ennen uravaihdosta hankkinut seitsemän, Puolustusvoimien turvallisuuskursseilta kaksi, kun taas kuusi ei ollut hankkinut lisäkoulutusta tai aloitti opinnot vasta uuteen tehtävään päästyään.

”Täysin välttämättömät. Työnantajat jopa asettavat esimerkiksi TJK-opinnot vaatimukseksi tehtävään. Toki opinnot luovat edellytykset oppia, joka pääsääntöisesti tapahtuu työelämässä.” (Vastaja 7.)

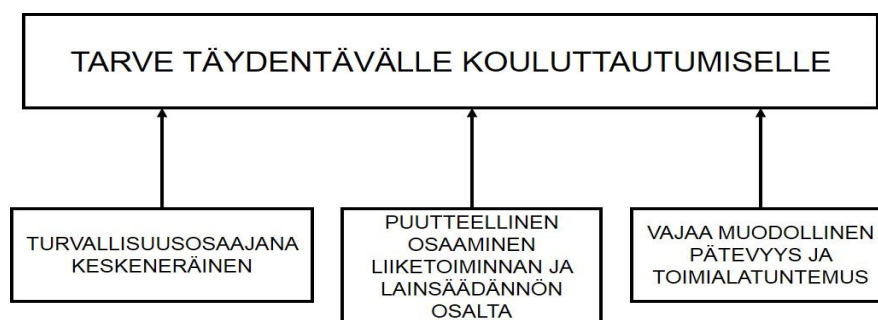
”Turvallisuusjohtamisen tehtäviin siirtyminen edellyttää lisäopintoja. Työnantajapuolella on mielestäni myös nykyään selvästi tiukemmat vaatimukset siitä, että henkilöllä on muitakin opintoja kuin Puolustusvoimissa suoritettut opintokokonaisuudet.” (Vastaja 8.)

”Turvallisuusjohtamisen tehtäviä on hyvin erilaisia ja eritasoisia, joten yksiselitteistä vastausta on hankala antaa. Työskentely Puolustusvoimissa, tehtävästä riippuen, ei välttämättä anna erityisen hyvää käsitystä yhteiskunnan eri rakenteista, toiminnasta ja keskinäisriippuvuuksista. Opinnot ovat hyvä lisä tehtävään harjaantumisessa, mutta iso osuus on myös työskentelyn kautta oppimisessa. Itse pidän työn kautta harjaantumista tärkeänä tekijänä.” (Vastaja 12.)

”Lisäopinnoista on varmasti hyötyä, mutta ne eivät ole välttämättömiä. Uskon, että suurin lisähyöty opinnoista on verkoston luominen, ei niinkään osaamisen lisääminen.” (Vastaja 5.)

Tarjolla olevasta turvallisuusalan koulutuksesta merkittävä osa on erilaisiin ammattisertifikaatteihin tähtäävää täydentävää koulutusta, joka varsinkin kansainvälisesti vastaa ja monesti jopa ylittää uskottavuudessa ja tuotetussa ammattiosaamisessa varsinaisia tutkintoon johtavia koulutuskokonaisuuksia. Tutkintojen ohella suoritettut eritasoiset sertifikaatit ovat osoitus henkilön pätevyydestä, kehityshaluisuudesta sekä ajantasaisesta tietämyksestä alalta. Lisäksi itsensä aktiivinen kehittäminen on voimakas osoitus johtajuudesta ja esimerkkinä toimimisesta alaisille itsensä pätevoittämiseen kannustamisessa. (Black & Hertig 2008, 175–176). Monien ammattisertifikaattien ja koulutusten edellytyksenä on alalla hankittu kokemus sekä alemman tason koulutusten suorittaminen, kun taas vielä sotilasvirassa ollessa kouluttautumisen mahdollisuuksissa on tiettyjä rajoitteita, vaikkakaan ne eivät tee tätä mahdottomaksi. Kuten monen muunkin alan työnhakijat, saattavat myös turvallisuusjohtamisen tehtäviin hakeutuvat henkilöt kohdata dilemman vaaditun kokemuksen, ja mahdollisuuden päästä hankkimaan sitä, välillä.

”Siviilissä ei valitettavasti ole Puolustusvoimien tyylistä koulutusjärjestelmää, jossa tehtävätasolta toiselle pääseminen edellyttää kouluttautumista ja opintoja. Siviilissä ei myöskään perehdytetä Puolustusvoimien tyyliin, vaan tiliä ja tulosta on pystyttävä tekemään heti. (...) Varsinaista turvallisuusjohtamisen osaamista työ [Puolustusvoimissa] ei sinänsä kehitä, mutta se kehittää yleisen johtamisosaamisen kautta valmiuksia kouluttautua turvallisuusalan johtajaksi. (Vastaaja 7.)



Kuva 11. Täydentävän koulutuksen tarpeen kuvauskategoria.

Täydentävän koulutuksen tarpeen kategoria muodostui tarvittavien osaamisalueiden pohjalta, pitäen sisällään turvallisuusalan substanssiosaamisen, liiketoimintaan ja lainsäädäntöön liittyvät kokonaisuudet sekä muodollisen pätevyyden tutkintojen ja ammattisertifikaattien muodossa. Jokaisen osaamisalueen suhteen vastaajilla oli myös positiivisia käsityksiä kyvyistään ja

valmiuksistaan, mutta enemmistön näkemykset puolsivat lisäkouluttautumista, minkä hyödyllisyyttä myöskään sen tarvetta vähäisempänä pitäneet vastaajat eivät kyseenalaistaneet.

5.4.1 *Turvallisuusosaajana keskeneräinen*

Ammatillisen osaamisensa näkökulmasta turvallisuusjohtajaa ei voi välttämättä koskaan pitää valmiina, sillä tämän tulee kyetä pysymään alansa kehityksen tahdissa menestyäkseen tehtävissään ja tuottaakseen organisaatiolleen parasta mahdollista kilpailuetua. Osaamisen päivittämisen tulee olla jatkuvaa ja perustua viimeisimpään tietoon ja kokemukseen. Turvallisuusjohtajaa ei voi kritiikittä kutsua ammattilaiseksi, mikäli hänellä ei ole tarkkaa tietämystä vallitsevasta organisaation toimintaan vaikuttavasta lainsäädännöstä, teknologiasta ja organisaation toimialan tulevista kehityssuunnista, unohtamatta luonnollista turvallisuusalan ammatillisen osaamisen tarvetta (Sennewald 2011, 38–39; ASIS International 2008, 6). Vaikka työskentely Puolustusvoimissa antaakin hyviä eväitä myös turvallisuustoimijuuden suhteen, kokivat vastaajat monin paikoin puutteita yritys- ja organisaatioturvallisuuden osaamisensa suhteen.

”Organisaation kokonaisturvallisuus rakentuu useasta eri osa-alueesta. Suurimpaan osaan näistä puolustusvoimissa saatu koulutus tai työkokemus ei sinällään antanut valmiuksia. Ne tulee opiskella ja oppia sitten erikseen. Tämä kyllä tunnustettiin ja sain kouluttautua monipuolisesti työni ohessa.” (Vastaaja 14.)

”Käsitys yritysturvallisuuden eri osa-alueiden muodostamasta kokonaisuudesta jäi puutteelliseksi.” (Vastaaja 8.)

Yritysturvallisuuden koostuessa huomattavan laajasti jakautuneista eri osa-alueista (Kuva 2, Elinkeinoelämän keskusliitto), ei pelkkää ammattisotilaan työtä voi varauksetta pitää riittävänä osaamista tuottavana taustana esimerkiksi työ- tai ympäristöturvallisuuden näkökulmasta. Puolustusvoimissa työskentely sivuaa lähestulkoon jokaista yritysturvallisuuden elementtiä, mutta käytännön oppi jää ammattilaiselta vaadittuun tasoon nähden suhteellisen pintapuoliseksi, joskin muodostaen hyvän alustan jolle lähteä omaa turvallisuusosaamista kehittämään. Myös useimmat vastaajat tiedostivat tämän, eivätkä kokeneet saavuttaneensa muun muassa Grimsleyn (2012, 67) kuvailemaa turvallisuuden laaja-alaisen kokonaisuuden hallintaa.

”Osaamisen osalta työura ei käytännössä valmistanut turvallisuusjohtamiseen liittyviin tehtäviin. Tietoturvallisuuteen ja henkilöstö- ja kiinteistöturvallisuuteen liittyvissä kokonaisuuksissa puolustusvoimissa hankittu osaaminen tukee turvallisuusjohtamiseen liittyvissä tehtävissä.” (Vastaja 8.)

”[Turvallisuusjohtamisen lisäopintojen suorittaminen oli] tärkeää, avartaa kuvaa turvallisuustoiminnan laajuudesta ja haasteista erilaisissa organisaatioissa. Puolustusvoimat on monelta osin turvallisuuden kannalta helpommin käsiteltävä organisaatio kuin siviilipuolen julkishallinnon organisaatiot tai kaupallisin perustein toimivat yritykset. Uskoakseni tehtävään valittaessa tällä oli merkitystä. Puolustusvoimien osaamista saatetaan pitää kapealaisena.” (Vastaja 13.)

Huolimatta siitä, että vastaajista useampi oli kokenut turvallisuusosaamisensa vajaaksi tai pin-tapuoliseksi, myös positiivisia näkemyksiä osaamisesta esiintyi. Omaan turvallisuusalan kyvyk-kyyttä kuvaavien käsitysten vaihteluun vaikuttavat luonnollisesti Puolustusvoimissa henkilön vastuulla olleet tehtävät sekä niissä saatu oppi, mutta tämän ohella on huomioitava henkilöiden siviilitehtäviin siirtymisen ajankohta. Tutkimus ei ottanut kantaa siihen, milloin haastateltavat ovat rekrytoituneet turvallisuusjohdon tehtäviin, mutta siirtymisajankohdan vaikutusta alan am-matillisen osaamisen yleiseen tasoon Suomessa ei käy kiistäminen. Huomioiden suomalaisen suoraan turvallisuusjohtamiseen suunnatun koulutuksen olevan yhä edelleen kehitysvai-heessaan (Aaltonen & Paasonen 2016, 58–59), on sotilastaustan markkina-arvo saattanut olla merkittävästi korkeammalla jo sellaisenaan esimerkiksi 10 vuotta sitten kuin tänä päivänä. Tur-vallisuusjohtamisen koettiin kuitenkin osan vastaajista toimesta olevan suhteellisen yksinker-taista ja yleisjohtajamaista otetta vaativaa toimintaa, jossa järjelemällä pystyy laadukkaisiin ratkaisuihin vähäisemmälläkin kokemuksella.

”Turvallisuusalan osaamisessa ei ollut puutteita, sillä on hyvin yllättävää kuinka vähäistä yritysturvallisuusasioiden osaaminen on monessa yrityksessä. (...) Ha-keutuessani turvallisuusjohtamisen tehtäviin Suomessa oli vielä hyvin vähän tur-vallisuusalan ammattilaisia siviilimaailmasta; suurin osa oli tullut puolustusvoi-mista, rajavartiolaitoksesta tai poliisista.” (Vastaja 5.)

”Turvallisuusjohtamisessa on mielestäni tärkeintä kyky suhtautua asioihin ”selkärakisesti”, riskejä ja uhkia ei saa ylikorostaa mutta ei myöskään vähätellä. Turvallisuusjohtaminen kuitenkin on melko suoraviivaista ja siinä pärjää pitkälle ns. ”maalaisjärjellä”.” (Vastaaaja 11.)

Teoriakirjallisuus listaa suuria määriä erilaisia kyvykkyys- ja kompetenssivaatimuksia menestyvälle turvallisuusjohtajalle. Erityistä painoarvoa vaikuttavat kuitenkin saavan henkilön yleiset johtamisvalmiudet, suunnittelutaito, päätöksentekokyky vaikeissakin tilanteissa sekä sosiaaliset ja viestinnälliset taidot. Oli erikoista havaita, että nämä ominaisuudet näyttäytyivät huomattavasti useammin turvallisuusjohtajalta vaadittuina keskeisinä taitoina kuin itse turvallisuusalan ammatillinen asiantuntemus. Huomionarvoista kuitenkin on, että moni kirjoittaja saattaa pitää alan substanssiosaamista niin itsestään selvänä vaatimuksena, ettei tämä siksi näyttäydy niinkään usein kirjallisuudessa kuin muut edellä esitetyt ominaisuudet. Myös osa vastaajista korosti turvallisuusalan ammatillisen osaamisen olevan ehdottoman kriittistä, kun taas jotkut näistä painottivat omaa osaamistaan enemmän asiantuntijuuden johtamisen merkitystä. Tämä ilmiö osaltaan osoittaa turvallisuusjohdon tehtävien monipuolisen luonteen ja tehtäväkohtaisen kriittisen osaamisen vaihtelevuuden.

”[Turvallisuusosalalla menestymisen kannalta tärkeää on alan] tuntemus laajasti ja työkokemus turvallisuusalan tehtävistä. Siviilissä ei ole yleisjohtajia, vaan käytännössä kaikki johtajat tekevät tiliä, eli heidän on oltava myös alan sisältöosaajia. Tämä on suurin ero Puolustusvoimien ja siviilin välillä.” (Vastaaaja 7.)

”Kun johdetaan asiantuntijoita, johtajan ei kannata olla ehdoton tai kuvitella osaavansa asiat parhaiten, koska aina niin ei ole... Turvallisuusalan johtajana pyrin enemmänkin johdattamaan asioita ja varmistamaan, että oikeat asiat tulee tehdyksi oikein.” (Vastaaaja 11.)

Syvämmän turvallisuusosaamisen voi nähdä syntyvän henkilökohtaisen asiantuntemuksen ohella johtajan itselleen muodostamista turvallisuusalan eksperttien verkostoista ja yhteistyötahoista sekä kirjallisuudessa esitetyistä käytännön valmiuksista. Yhdistämällä nämä keskenään on turvallisuusjohtajalla mahdollisuus saavuttaa ammatillista suorituskyykyään huomattavasti

edistävää kapasiteettia. Kuitenkaan ainoastaan oman alansa näkökulmasta toimiva johtaja ei palvele organisaatiota kokonaisuutena, sillä tällöin esimerkiksi yrityksen liiketoiminta tai lakiin liittyvät tekijät saattavat ajautua ristiriitaan tämän omien intressien kanssa. Turvallisuusjohtajan keskeisin tehtävä on mahdollistaa organisaation toiminnan häiriötön jatkuvuus ja osaltaan sen maksimaalisen tuottavuuden edistäminen. Tässä onnistuminen edellyttää liiketoiminnan perusteiden hallintaa, mikä taas poikkeaa huomattavasti valtaosasta ammattisotilaiden työuria.

5.4.2 *Puutteellinen osaaminen liiketoiminnan ja lainsäädännön osalta*

Taloudellinen vastuu ja käytetyn rahan ansaitseminen takaisin parantuneena organisaation tuottavuutena, sekä lisäksi kyky tämän osoittamiseen, ovat ehdottomia vaatimuksia nykyaikaiselle turvallisuusjohtajalle, tehden taloudellisen suunnittelun ja budjetoinnin taidoista aivan yhtä oleellisia kuin millä tahansa muullakin alalla. Turvallisuuteen liittyvää suunnittelutyötä ei tulisi erottaa taloudellisesta suunnittelusta, sillä suunnitelmien toteuttaminen aiheuttaa aina kuluja, ja kulujen puolestaan tulee aina olla suunniteltuja. Turvallisuustoiminnan tuottaessa harvemmin suoraa rahallista tuottoa on turvallisuusjohtajan oltava aidosti perillä laatimiensa suunnitelmien vaikuttavuudesta, kustannustekijöistä ja niiden perusteellisuudesta voidakseen uskottavasti esittää niitä toteutettaviksi yrityksen johdolle. (Sennewald 2011, 139; 150; Kovacich & Halibozek 2003, 68–69; Mattice & Brennan 2015; ASIS International 2008, 6).

Turvallisuusjohtajan rooli organisaatiossa voidaan nähdä yhä enenevissä määrin ylemmän johdon päätöksentekoa tukevana toimijana, jonka puoleen käännytään monien suurten organisaatiotason päätösten edessä. Voidakseen tuottaa johdolle päätöksenteon kannalta oikeanlaista informaatiota, sekä toisaalta vastata liiketoiminnan näkökulmasta esitettyihin kysymyksiin ja selvityspyyntöihin, tulee hänen ymmärtää organisaation liiketoiminnan logiikkaa sekä taloudellisia keskinäisriippuvaisuuksia syvällisesti. (Suomen riskienhallintayhdistys ry, Finnsecurity ry & T&RH Tietopalvelu Oy 2012, 16–18; ASIS International 2008, 6; Grimsley 2012, 13–18; 26; 43–44). Juuri taloudellinen osaaminen vaikutti olevan yleisimmin tiedostettu puute vastaajien keskuudessa. Yksittäisenä toistuvana havaintona vastaajat nostivat esiin tarpeen opiskella taloudellisia suorituskymmittareita (KPI eli *Key Performance Indicators*).

”Useimmiten debit ja kredit sekä KPI-mittareiden luominen eivät ole sotilaan vahvimpia osaamisalueita.” (Vastaaja 1.)

”[Keskeisimpiä puutteitani oli] liiketoiminnan perusteiden hallinta. Sinänsä ei uutta, mutta kaikki talouden KPI:t yms. on opeteltava aivan ensimmäiseksi. Asia oli hyvin ymmärretty ja en pitäisi ko. asiaa minään kynnyskysymyksenä. Yrityksen taseen termien tunteminen antaa jo paljon perusteita.” (Vastaaaja 15.)

Lainopillinen osaaminen ei noussut yhtä voimakkaasti esille kuin taloudellisen osaamisen puutteet, mutta tarve lisäkouluttautumiselle aiheeseen liittyen tunnistettiin tästä huolimatta. Turvallisuuden johtamiseen liittyy merkittävä määrä lakiin liittyviä tietotarpeita koskien niin liiketoimintaa, turvallisuuslainsäädäntöä, tietoturvaa, rikosoikeutta kuin esimerkiksi patentti- ja tekijänoikeusasioitakin. Nämä ovat aihealueita, joiden oppimiseen Puolustusvoimia ei voida pitää otollisimpana työnantajana, vaikka myös sotilaan ammatissa ollaan monien lakiperustaisten asioiden kanssa tiiviisti tekemisissä. Työ Puolustusvoimissa kehittää varmasti tuntemusta lainsäädännön roolista ja merkityksestä osana päätöksentekoa ja organisaation toimintaa, mutta turvallisuusjohtajan työssään tarvitsemaa lainopillista tietoa se ei riittävässä laajuudessa tuota. Lainopillisen osaamisen vähäisempi näyttäytyminen vastausaineistossa ei uskoakseni selity sen roolilla turvallisuusjohtamisessa, sillä sitä voidaan pitää jopa kaiken toiminnan lähtökohtana ja peruskivenä. Luonnollisempana syynä saattaa näyttäytyä aineistonkeruutapana käytetty puolistrukturoitu haastattelu, jossa vastaajalta ei ole mahdollista kaivaa täydentävillä kysymyksillä perusolettamusten tasolla olevia näkemyksiä, mikäli tämä ei itse niitä tuo ilmi.

”Ennen tehtävässä aloittamista olisi syytä käydä [täydentävänä koulutuksena] melko laaja kirjo erilaisia asioita. Asioiden laatu tietenkin riippuu tehtävästä. Ainakin näen, että turvallisuuteen liittyvä lainsäädäntö on tunnettava erittäin hyvin, koska väärin (=lainvastaisesti) menettelemällä voi aiheuttaa ison vahingon yritykselle.” (Vastaaaja 3.)

Aineiston perusteella voidaan liiketoiminnallisten sekä lakiin liittyvien aiheiden opiskelua pitää merkittävimpinä täydennyskoulutustarpeina turvallisuusosaamisen ohella. Nämä osaamiset yhdistettyinä sotilasaikaisiin hyviksi havaittuihin kompetensseihin muodostavat erittäin pystyvän henkilön turvallisuusjohtamisen tehtäviin, mutta haasteita saattaa silti ilmetä, mikäli uudet tehtävät sijoittuvat organisaatioon tai yritykseen jonka toimiala on henkilölle vieras. Myös puuttuva ammattisertifikaatti tai loppututkinto ovat mahdollisia kompastuskiviä uudella uralla, joista saattaa muodostua tarpeita lisäkoulutukselle, kuten myös vastaajista moni oli havainnut.

5.4.3 Vajaa muodollinen pätevyys ja toimialatuntemus

Vaikka ammattisotilaan ura koostuu virkaurakurssien ohella lukuisista pienemmistä täydentävistä koulutuskokonaisuuksista, joista osa saattaa jopa todella antaa hyödyllisiäkin taitoja turvallisuusjohtamisen tehtäviä silmällä pitäen, ei niistä välttämättä ole juurikaan konkreettista hyötyä työtehtäviä haettaessa. Aiemman koulutuksen rajallisen hyväksiluettavuuden ohella D'Angelo (2015, 40–41) korostaa muodollisen pätevyyden painoarvoa siviilimarkkinoilla monesti alalle suoraan soveltuvan korkeakoulututkinnon muodossa. Loppututkintojen ohella turvallisuusalan merkittäviä kompetensseja ja pätevyyttä osoittavia tekijöitä ovat erilaiset ammattisertifikaatit, joita on hankittavissa niin ikään lisäkoulutusta suorittamalla. Yhä useampi yritys edellyttää muodollisina pätevyysvaatimuksina turvallisuusjohdon tehtäviin hakeutuvilta sekä tehtävään soveltuvaa loppututkintoa että sertifikaatteja, joten oman koulutustaustan kriittistä tarkastelua sekä jatkokouluttautumista on tästä näkökulmasta aiheellista harkita vakavasti. (D'Angelo 2015, 44–46; Black & Hertig 2008, 175–176).

”[Puolustusvoimien sisäisenä koulutuksena suorittamani] turvallisuuden lisäopinnot hyödyttivät lähinnä tehtävässä suoriutumista Puolustusvoimissa. Nykyinen työnantaja ei noille lisäopinnoille antanut painoarvoa, vaan ennemminkin oli kiinnostunut siitä, että turvallisuusalan osaaminen on riittävän laaja-alaista. Toisaalta lisäopintojen kautta saatu ammattitaidon kehittymisen näen hyödyttäneen myös menestyksestä hakeutumista nykyiseen tehtävään. (Vastaaaja 2.)

Yritysturvallisuuden kokonaisvaltaisen hallitsemisen ohella turvallisuusjohtajan on ehdottomasti tunnettava toimialaa, jolla hänen organisaationsa toimii. Parhaallakaan turvallisuusosaamisella ei voida toimia tehokkaasti, mikäli yrityksen toimiala on vieras. Tämän osaamisen omaksuminen vaatii aikaa ja pitkäjänteistä kehittämistä työtehtävien suorittamisen ohessa matkalla kohti syvempää asiantuntijuutta. (Miettinen 2002, 80–81). Puutteellinen toimialatuntemus ei varmastikaan ole ainoastaan sotilastaustaisilla näyttäytyvä haaste, vaan sama puute osaamisessa näyttäytynee myös monilla muilla taustoilla samaan tehtävään hakeutuvilla. Toimialatuntemuksen näkökulmasta kenties parhaana kokonaisuutena voitaisiin pitää esimerkiksi teollisuusyrityksen tapauksessa kyseisen alan insinöörikoulutuksen saanutta henkilöä, joka on teknisen koulutuksensa ohella syventänyt osaamistaan turvallisuudesta kyseiselle alalle keskittyen.

”Edelleen [haasteellista oli] kyseisen toimialan johon olet sijoittunut, oppiminen ja ymmärtäminen. Lisäksi on muistettava, että liike-elämä toimii kvartaalitaloudessa, joten erilaisten muutosten ja niiden toteuttamisen sykli on huomattavasti nopeampaa, kuin Puolustusvoimissa.” (Vastaaaja 6.)

Turvallisuusjohdon tehtävissä toimivan henkilön ymmärrys yrityksen toiminnasta niin liiketoiminnallisesti, taloudellisesti, lainopillisesti kuin myös toimialakohtaisesti on keskeisessä asemassa tämän menestyksekkään tehtävien hoitamiseksi. Ottaen huomioon turvallisuuden linkittymisen tuleviin liiketoimintasuunnitelmiin, meneillään olevaan toimintaan organisaation kaikilla toimialoilla, taloudelliseen resurssisuunnitteluun sekä näiden ohella aktiiviseen vaikuttamiseen operatiivisella tasolla, on olemassa mahdollisuus, että turvallisuusjohtajalla on jopa kattavampi tilannekuva organisaation tilasta kuin edes sen toimitusjohtajalla. (Kovacich & Halibozek 2009, 68). Ymmärtääkseen ja osatakseen hyödyntää kaikkea käytössään olevaa tietoa ja palvellakseen organisaatiota mahdollisimman hyvin, toimii turvallisuusjohtaja monesti yllättävän merkittävässä roolissa kulissien takana.

Koulutustaustasta ja työhistoriasta riippumatta tehtävässä toimivalla henkilöllä on vastattavanaan merkittävä määrä odotuksia ja osaamisvaatimuksia ollakseen todellinen alansa huippuosaaja. Täyttääkseen kaikki edellä kuvatut osaamisvaatimukset on tehtävässä toimivan henkilön kyettävä kehittämään itseään läpi työuransa, sekä hakeuduttava haasteiden ja tiedon äärelle lisätäkseen suorituskyykyään ja omaksuakseen tehtävän häneltä edellyttämät kompetenssit.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Sotilaan ammatti on monipuolinen, haastava ja erikoistumismahdollisuuksia tarjoava. Se pitää sisällään huomattavan määrän työssä oppimista ja kokeneemmilta kollegoilta saatavan hiljaisen tiedon omaksumista, mutta tämän ohella ammatillista kehittymistä tuetaan läpi virkauran jatkuvalla koulutusohjelmalla. Näiden organisaation tarjoamien sekä epävirallisten oppimistapahtumien yhteisvaikutuksena ammattisotilaalle muodostuu kattava valikoima kompetensseja aina metatasolta jopa ainutlaatuisiin kompetensseihin saakka (vrt. Nordhaug 1991, 166).

Uusiin tehtäviin siirtyvä entinen ammattisotilas joutuu luopumaan monista organisaatiosidonnaisista kompetensseista ja aloittamaan uusien muodostamisen näiden tilalle. Kuitenkin kuten haastatteluaineisto ja sen pohjalta muodostettu kuvauskategoriajärjestelmä osoittavat, on vastaajajoukolla ollut huomattava määrä osaamista ja kyvykkyyttä siirrettävissä edelleen uusiin tehtäviin. Tunnistamalla niitä taitojaan, joiden avulla henkilö voi suoriutua myös uudentyyppisistä haasteistaan, sekä edelleen vahvistamalla suoritustaitoaan täydentävällä kouluttautumisella, on uusissa tehtävissä vaikutukseen ja tuloksiin pääsy mahdollista jo suhteellisen nopeastikin. Hankittujen valmiuksien liittäminen uutta toimenkuvaa tukevaksi kokonaisuudeksi nousi esille myös haastatteluissa, vaikkei Puolustusvoimat luonnollisesti olekaan ainoa työnantaja, jonka palveluksessa kyseisten tarvittavien osaamisten hankkiminen olisi mahdollista.

[Muotoiltu anonymiteetin varmistamiseksi.] ”...jolloin syntyi olotila, että sellainen päivä kun ei ole poikkeustilanteita, on poikkeustilanne. Kolme keskeistä tekijää mahdollistivat sujuvan ja turvallisen toiminnan. 1: oman johtoryhmän toiminnan tinkimätön johtaminen 7/24 ja jäsenten sitouttaminen innostavalla tavoiteasetannalla. 2: Tilannekuvan reaaliaikainen päivittäminen avainhenkilöille. Tätä varten käynnistettiin kehitysprojekti, jonka lopputuloksena käytössäni oli ja on edelleen (...). 3: Tärkeimpien toimijoiden sitouttaminen yhteiseen tilannekuvaan ja johtamiseen 7/24. Tässä onnistuin hyvin käymällä isompien toimijoiden johdon kanssa periaatekeskustelun. [Toimipisteessä] on 1300 eri yhtiötä ja 20 000 työntekijää, joten poikkeustilannejohtamisella on iso rooli. Myöskin jatkuva poikkeustilannetoiminnan suunnitelmien päivittäminen ja toimintaan osallistuvien tahojen ammattitaito tulee tiedostaa 7/24.” (Vastaaja 10.)

Muodostaessani johtopäätöksiä tutkimukseni tuloksista sekä niiden linkittymisestä teoriaan, jouduin toistuvasti palauttamaan mieleeni tutkimukseni perimmäisenä pyrkimyksenä olleen vastaajajoukon käsitysten näkyviksi tuominen jonkin kirjallisuudessa näyttäytyvän mallin oikeaksi tai vääräksi osoittamisen sijaan. Analysoimalla vastausaineiston sekä luokittelemalla sen yksittäisistä ilmaisuista kuvauskategoriajärjestelmäksi olen kyennyt muodostamaan kokonaisuuden, joka auttaa ymmärtämään sotilaan ammatissa opittavien taitojen hyödynnettävyyttä muissa ammateissa, joista erityisesti turvallisuusjohdon tehtävissä. Koska kuvauskategoriat on muodostettu useamman henkilön omakohtaisista käsityksistä koostaen, eivät ne suoraan edusta yhtäkään vastaajista, vaan ennemminkin näitä suurempana joukkona. Huomioiden yksilölliset erot, sotilaan ammatin ja urapolkujen monipuolisuuden sekä aineistoa värittävän voimakkaan subjektiivisuuden, ei tulosten osalta voida puhua koko Puolustusvoimien henkilöstöön ulottuvasta luotettavasta yleistettävyydestä. Sen sijaan voidaan ymmärtää sotilastaustaisten henkilöiden asennoitumista omaan taustaansa, minkälaisessa arvossa nämä urallaan hankkimaansa osaamista pitävät, sekä kuinka hyvin tai huonosti he ovat kokeneet sopeutuneensa siviiliorganisaatioihin niin ammatillisessa mielessä kuin yksilöinäkin.

6.1 Keskeisimmät johtopäätökset

Tutkimuksen luvussa 5 yksityiskohtaisesti esitelty kuvauskategoriajärjestelmä on mahdollistanut päätutkimuskysymykseeni, ”*Minkälaisia käsityksiä tutkittavilla on Puolustusvoimien heille työkokemuksella ja koulutuksella tarjoamista valmiuksista toimia turvallisuusjohdon tehtävissä?*”, vastaamisen. Monet tutkittavien käsitykset olivat pääosin linjassa keskenään, kuvaten samoja asioita joko positiivisina tai negatiivisina ominaisuuksina. Myös suoria ristiriitaisuuksia esiintyi, mutta tämä ei kyseenalaista tutkimuksen onnistumista, vaan päinvastoin tuo monipuolisuutta sekä useampia eri lähestymistapoja tutkittuun ilmiöön. Juuri erilaiset näkökulmat osoittavat sekä sotilasuralla omaksuttavien kompetenssien että turvallisuusjohdon tehtävien asettamien vaatimusten moninaisuuden, henkilökohtaisuuden sekä tehtäväsidonnaisuuden.

Sotilaan ammatissa harjaannutaan niin päivittäisessä siviilimaailmaa muistuttavassa esimiestoiminnassa, kuin myös kriisiajan valmiuksia tuotettaessa pikatilanteiden ja poikkeustapahtumien johtamisessa, joissa väärä toiminta saattaa johtaa pahimmillaan ihmishenkien menetykseen. Vastaajat osoittivat suurta arvostusta samaansa johtamiskokemusta ja oppia kohtaan, ja kokivat sen olevan hyvin hyödynnettävissä myös turvallisuusjohdon tehtävissään. Yleisen johtamistaidon ohella vahvoiksi osa-alueiksi nämä kokivat kriisitilanteiden johtamisen kannalta

keskeiset kyvykkyudet, kuten tilannekuvan muodostamisen, päätöksenteko- ja toimeenpanokyvyn sekä paineensietokyvyn. Samat ominaisuudet nousevat esiin myös muun muassa Grimsleyn (2012, 67), D’Angelon (2015, 11) ja Kollerin (1999, 105) kuvailemina tärkeinä taitoina johdettaessa kriisitilanteita.

Niin arkipäiväiseen kuin poikkeustilanteidenkin johtamiseen liittyvien kykyjen suhteen negatiivisia näkemyksiä niiden saavuttamisesta Puolustusvoimissa ei esiintynyt, joten joukossa voidaan havaita vallinneen voimakas ja yhtenäinen positiivinen käsitys näiden taitojen suhteen. Vastaavaa yksimielisyyttä ja suhtautumista oli havaittavissa vastaajien käsityksissä suunnitteluvalmiuksistaan ja kokemuksestaan, jota he ovat sotilasurallaan saavuttaneet. Vastausaineiston perusteella tutkittavana ollutta joukkoa voidaan pitää järjestelmälliseen ja analyyttiseen ajatteluun kykenevänä, sekä niin pitkän tähtäimen jatkuvuussuunnittelun kuin myös varautumissuunnittelun hallitsevana. Analyyttisen ajattelun ja suunnittelun taidot näyttäytyivät merkityksellisinä osaamisalueina turvallisuusjohton tehtävien kannalta esimerkiksi Sennewaldin (2011, 33), Curtisin ja McBriden (2005, 38–40) sekä Kovacichin ja Halibozekin (2009, 69) näkemyksissä, joten myös tätä vastaajien hyväksi kokemaa osaamisaluetta voidaan pitää turvallisuusjohtamisen tehtävissä toimimisen kannalta keskeisenä vahvuutena.

Ammattisotilas voidaan varsinkin suunnittelutaitojen osalta nähdä varteenotettavana vaihtoehtona valittaessa turvallisuusjohtajaa, sillä vastaavaa kokemusta varautumissuunnittelusta ja ymmärrystä sen merkityksestä on harvalla alalla tai koulutuksessa saavutettavissa. Johtamisen suhteen sotilaat taas voidaan nähdä olevan parhaimmillaan silloin, kun organisaatiossa vallitsee poikkeustilanne tai kriisi, jossa johtajalta edellytetään suoraviivaisuutta, päättäväisyyttä ja jämäkkyyttä. Puolustusvoimien johtamiskulttuuri lähentyy jatkuvasti siviilimaailmaa, mutta kuten haastatteluaineisto osoitti, vaatii siviilien johtaminen sotilaalta totuttelua.

Vastaajat kokivat yhteistyökykynsä, sosiaalisen kanssakäymisen valmiutensa sekä kykynsä tiimityöskentelyyn yleisesti vahvuusalueikseen. Uusissa työyhteisöissä oli näyttäytynyt jossain määrin epäilyksiä näitä taitoja kohtaan, mutta vastaajien positiiviseen käsitykseen sekä osaamisalueiden tärkeiksi kokemiseen tämä ei vaikuttanut, mikä vastaa muun muassa Miettisen (2002, 82) ja D’Angelon (2015, 24) näkemyksiä. Vastaajat pitivät Puolustusvoimia työnantajana, jonka palveluksessa oppii käsittelemään erilaisia ihmisiä, hyväksymään erilaisuutta sekä kohtaamaan työyhteisön jäseniä yksilöinä, jota puolestaan Sennewald (2011, 44) painottaa

avaintekijänä hyvään esimiehenä työyhteisössä toimimiseen. Myös jatkuvasti syventyvä yhteistyö Puolustusvoimien ja muiden viranomaistahojen kanssa luo hyödyllistä yhteistoimintakokemusta ja toimijoiden tuntemusta, mikä tukee turvallisuusjohdon tehtävissä toimimista.

Hyvät työyhteisötaidot ovat yksi keino rakentaa uskottavuutta uudessa organisaatiossa, mutta tämän kokonaisuuden saavuttaminen edellyttää myös muita ominaisuuksia. Turvallisuusjohtamisen tehtävissä ei voida kylliksi korostaa henkilön tinkimättömän rehellisyyden ja luotettavuuden merkitystä, jota muun muassa Grimsley (2012, 34), Sennewald (2011, 33) sekä ASIS International (2008, 9) painottavat. Vastaajat kokivat sotilaat yleisesti luotettavina sekä työntantajalleen omistautuvina henkilöinä, joilla on kyky asettaa organisaation tarpeet omiensa edelle ja jotka saattavat pyyteettömästi saamansa tehtävät loppuun vastoinkäymisistä huolimatta. Muita yleisiksi sotilaallisiksi hyveiksi luokiteltavia ominaisuuksia, joita nämä pitivät tehtävissä uskottavasti toimimisen kannalta olennaisina, olivat muun muassa esiintymisvarmuus, täsmällisyys ja tarkkuus. Myös Waylandin (2014, 8) tärkeinä ominaisuuksina korostamat kurinalaisuus ja korkea moraali näyttäytyivät sotilaille ominaisiksi tulkittavina piirteinä.

Erityisesti siviilissä turvallisuusjohdon koulutuksia suorittamattomat vastaajat olivat havainneet haasteita turvallisuusalan ammattiverkostojen suhteen. Huolimatta siitä, että henkilöillä oli Puolustusvoimissa toimiessaan ollut kattavakin kontaktiverkosto ja kyky luoda näitä, on heiltä useammassakin tapauksessa puuttunut pääsy uuden ammattinsa sisäpiiriin. Organisaation ulkopuolelle ulottuvat verkostot saavat usein merkittävämpää roolia sotilasuralla vasta henkilön edettyä näitä edellyttäviin ylemmän tason tehtäviin, eikä tätä kykyä voida varauksetta nähdä kaikkien sotilaiden vahvuusalueena. Turvallisuusosalalla verkostoitumiskykyä voidaan pitää erittäin tärkeänä, mitä tukevat esimerkiksi Kovacichin ja Halibozekin (2009, 407–408; 416–417), Fayn (2009, 63–64), D’Angelon (2015, 39–40) ja Sennewaldin (2011, 39) päätelmät. Mikäli entisen sotilaan aikaisemmat tehtävät ovat edellyttäneet organisaation ulkopuolelle ulottuvien kontaktiverkostojen luomista ja hallintaa, voidaan tällä nähdä olevan hyvät edellytykset muodostaa näitä myös turvallisuusosalalla. Kuitenkin uusissa tehtävissä turvallisuuden parissa kontaktiverkostojen synnyttämisen ja hallitsemisen suhteen saattaa esiintyä jossain määrin viivettä.

Ammatillisten kontaktien puuttumisen lisäksi sotilaiden potentiaalisena uhkakuvana uudella uralla siviilien parissa voidaan nähdä haasteet sopeutumisessa niin käytännön toimintatapojen kuin sosiaalisten suhteidenkin osalta. Esimerkiksi organisaation hallinnointimalli ja sisäisen

vaikuttamisen käytännöt vastaavat harvoin Puolustusvoimissa esiintyvää suoraviivaista ja ehdottomaan käskyvaltasuhteeseen perustuvaa toimintatapaa. Vastaajille hankaluuksia olikin ilmennyt esimerkiksi siviiliorganisaatioiden päätöksentekoprosessin ja keskustelukulttuurin ymmärtämisessä, sekä sen sisäistämisessä, että alaisia ei voida enää johtaa sotilaskäskyin. Ajattelun lukkiutuminen vanhaan malliin koettiin niin ikään mahdollisena uhkana, jonka riski vaikutti kasvavan henkilön palvelusuran pidentyessä. Tietoteknisten taitojen ja käytännön hallinnollisten tehtävien suorittamisen kannalta virkamiestausta nähtiin yleisesti hyvänä, mutta ajattelua ja toimintatapoja pidettiin tarpeellisina muokata vastaamaan siviiliorganisaation käytänteitä.

Sopeutumishaasteita saattavat osiltaan vahvistaa myös monien vastaajien kokemat vahvatkin ennakkoluulot ja stereotypiat, jotka vaikuttavat pohjautuvan joko uusien kollegoiden varusmiespalvelusaikaisiin kokemuksiin tai yleisiin mielikuviin ammattisotilasta. Kaikki vastaajat eivät kokeneet varautuneisuutta, ja osan kohdalla tausta oli nähty jopa positiivisena. Kuitenkin valtaosa vastaajista oli joutunut sosiaalisia taitoja ja omaa osaamista haastavaan tilanteeseen, jossa oma asema on kyettävä ottamaan taitavasti haltuun esimerkiksi Sennewaldin (2011, 40–41) kuvaamalla tavalla matalaa profiilia pitäen ja avoimuutta korostaen.

Viestintätaidot näyttelevät keskeistä roolia myös organisaatioon sopeuduttaessa, mutta yleisesti turvallisuusjohtajan tehtävissä menestymisen kannalta niitä voi pitää jopa ehdottoman tärkeitä (Viitala 2002, 138; Kovacich & Halibozek 2003, 68–69; Florczak 2002, 222; Koller 1999, 35; Wayland 2014, 5–7; Petersen 2013 227–228; ASIS International 2008, 9). Vastaajat olivat kokeneet Puolustusvoimissa saavutetun hyvää viestinnällistä osaamista, nähden tämän enimmäkseen positiivisena valmiutena. Viestinnällisten valmiuksien suhteen vaikutti kuitenkin toistuvan sama ilmiö kuin hallinnollisen osaamisen kohdalla, eli vanha sinänsä hyvä osaaminen on osattava sovittaa uuteen organisaatioon, sillä viestinnälliset puutteet olivat monesti ainakin osasyynä vastaajien esille tuomiin epäonnistumisiin turvallisuusjohtajina. Organisaatiossa tapahtuva vaikuttaminen ja keskustelukulttuuri ovat siviilissä monesti mutkikkaampia kuin Puolustusvoimissa, mikä asettaa kehittymistarpeita sotilaalliseen kommunikaatioon tottuneelle.

Luonnollisin tie turvallisuusosalalla kehittymiseen on työssä oppimisen ohella täydentävä koulutautuminen, ja sen painoarvo työmarkkinoilla vaikuttaa korostuvan yhä enenevässä määrin. Täydentävän koulutuksen tärkeys jakoi vastaajia huomattavasti, kuten myös käsitys oman turvallisuusosaamisen riittävydestä ja syvyydestä. Osan vastaajista kokiessa oman osaamisensa

olleen riittävää jo uusiin tehtäviin siirtyessään, näki enemmistö kuitenkin Puolustusvoimien tuottavan henkilölle vain yksittäisiä turvallisuuteen liittyviä taitoja sekä hyvän yleisen turvallisuusasenteen, konkreettisen osaamisen jäädessä kuitenkin suhteellisen kapea-alaiseksi.

Turvallisuusosaamista selkeästi yksimielisempänä puutteenaan vastaajat pitivät liiketoiminnallista osaamattomuuttaan sekä osittain myös turvallisuusjohtajalta edellytettyä lakiin liittyvää oppineisuutta. Taloudellisen osaamisen painoarvoa nykyaikaisessa turvallisuusjohtamisessa voidaan pitää kiistattomana turvallisuuden muodostaessa yhä useammin tuloksetekijän kuin kuluerän roolin. Kaikki turvallisuuteen liittyvät ratkaisut on kyettävä perustelemaan myös taloudellisesti, jonka vuoksi myös esimerkiksi Sennewald (2011, 139; 150), Kovacich & Halibozek (2003, 68–69), Petersen (2013, 227–228), Mattice & Brennan (2015) sekä Grimsley (2012, 13–18; 26; 43–44) painottavat tätä osaamisaluetta.

Myös Puolustusvoimissa on mahdollista joutua tiiviistikin tekemisiin ja kehittyä liiketoiminnallisissa taidoissa. Tämän voidaan nähdä kuitenkin riittävässä syvyydessään koskettavan vain pientä osaa ammattisotilaista näiden työuralla. Talousasioiden ohella puutteita osaamisessa näyttäytyi vastaajien mukaan myös uuden työnantajan toimialan suhteen, minkä tärkeyttä muun muassa Miettinen (2002, 80–81) korostaa vahvasti. On luonnollista, että niin Puolustusvoimista kuin miltä tahansa muulta alalta tehtävään hakeutuva henkilö ei tunne organisaation harjoittamaa teollisuuden tai palveluiden alaa riittävässä laajuudessa ennen siihen syvempää perehtymistä. Tämän osaamisen hankkimisen ohella opintojen suorittamistarve näyttäytyi myös muodollisten pätevyysvaatimusten täyttämiseksi, mihin pelkkä työhistoria sotilaana ei välttämättä ole riittävä. Esimerkiksi D’Angelo (2015, 40–41; 44–46) sekä Black ja Hertig (2008, 175–176) painottavat sekä turvallisuusosalalle erikoistuvan korkeakoulututkinnon että täydentävien ammattisertifikaattien suorittamisen tärkeyttä. Kaikki yritykset eivät miellä Maanpuolustuskorkeakoulussa suoritettuja opintoja turvallisuuteen linkittyvästä luonteestaan ja korkeakoulustatuksesta huolimatta riittäviksi, joten tarve lisäkoulutukselle on monesti todellinen.

Vastausaineisto osoitti tutkittavien muodostaneen itselleen sotilasuralla monia kompetensseja, joiden siirtäminen uudelle siviiliuralle turvallisuusjohtamisen pariin näyttäytyi paitsi mahdollisena, mutta myös edullisena uusissa tehtävissä suoriutumisen kannalta. Koska tutkimuksellani pyrin selvittämään organisaatiosta riippumattomien kompetenssien muodostumista sotilasuralla, tarkentui ensimmäiseksi alatutkimuskysymyksekseni ”*Minkälaisia turvallisuusjohdon*

tehtävissä hyödynnettäviä meta- ja teknisiä kompetensseja tutkittavat kokevat saaneensa palvellessaan Puolustusvoimissa?”, rajaten Nordhaugin (1991, 166) esittämästä kompetenssien nelijaosta organisaatiosisäiset sekä ainutlaatuiset kompetenssit tutkimuksen ulkopuolelle.

Haastatteluista oli selkeästi tulkittavissa, että vastaajille sotilasuralla muodostuneista kompetensseista valtaosa lukeutui Nordhaugin jaottelun mukaisesti metakompetensseihin, jättäen teknisten kompetenssien määrän huomattavasti harvalukuisemmaksi. Nordhaug (1991, 167–168) painottaa, että huolimatta metakompetenssien heikosta tehtävään tai organisaatioon sidonnaisuudesta, niitä ei tule pitää muita kompetensseja vähempiarvoisempina. Esimerkkinä metakompetensseja kehittävästä koulutuksesta Nordhaug käyttää johtamiskoulutusta, jonka pyrkimyksenä on tuottaa kommunikaatiovalmiuksia, yhteistyötaitoja, taitoa selviytyä kriisitilanteista ja sietää epävarmuutta sekä kehittyä muutosprosessien hallinnassa, luovassa ajattelussa ja ongelmien ratkaisussa. Vastaajien vahvuusalueikseen kokemat valmiudet vastasivat monin paikoin Nordhaugin kuvauksia, pitäen sisällään johtamisosaamista, paineensietokykyä, kriisijohtamisen valmiuksia, hyviä sosiaalisia taitoja sekä kykyä ryhmätyöskentelyyn. Keskeisimpinä metakompetensseihin liittyvinä puutteina puolestaan näyttäytyivät sopeutumiskyky ja osittaiset kehittymistarpeet siviiliorganisaatiossa tapahtuvassa viestimisessä.

Tekniset kompetenssit ovat sidoksissa ammattiin sekä edelleen yksittäisiin työtehtäviin ja suorituksiin. Nordhaugin (1991, 168–169) mukaan teknisiä kompetensseja synnytetään koulutuksellisesti erityisesti ammattiin tähtäävässä opetuksessa sekä erilaisilla kohdennetuilla ammattikursseilla, jollaisiksi esimerkiksi turvallisuusjohdon täydennyskoulutusohjelmat voidaan lukea. Vastaajat olivat omaksuneet joitakin turvallisuusjohtajan tehtävissä edellytettäviä teknisiä kompetensseja, kuten tietoteknistä ja asiakirjahallinnollista osaamista sekä kouluttamistaitoa. Puutteita teknisissä kompetensseissa näyttäytyi puolestaan selkeästi metakompetensseja enemmän. Erityisesti taloudellinen osaaminen nähtiin vajavaisena, jonka lisäksi niin lainopillista tuntemusta kuin itse turvallisuusalan substanssiosaamistakin pidettiin liian kapea-alaisena. Teknistä kompetenssia tuottava lisäkoulutus voitaisiinkin nähdä tässä valossa hyvin perusteltuna kyvykkyyden aukkojen paikkaamiseksi ja samanaikaisesti muodollisten pätevyysvaatimusten täyttämiseksi.

Sotilasuralla on mahdollista saavuttaa monia turvallisuusjohdon tehtävissä toimimisen kannalta tärkeitä metakompetensseja. Kyseiset taidot voisivat olla hyödynnettävissä myös monissa

muissa tehtävissä, mutta vertailtaessa turvallisuusjohtajan osaamisvaatimuksia ja ammattisotilaan metakompetenssivalikoimaa, voidaan näiden nähdä kohtaavan toisensa erittäin suurilta osin. Teknisten kompetenssien näkökulmasta sotilasura puolestaan jättää merkittävästi suurempia puutteita turvallisuusjohtajan osaamisvaatimusten näkökulmasta, joskin tämän puutteen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat myös niin entisten kuin tulevienkin tehtävien luonne ja sisältö. Yleistäen voidaan kuitenkin todeta, että teknisen osaamisvajeen korjaamista turvallisuusalalle erikoistavalla lisäkoulutuksella tulee pitää vähintäänkin tarkoituksenmukaisena.

Tämä yhteenveto meta- ja teknisten kompetenssien muodostumisesta Puolustusvoimissa summaa jo itsessään vastauksen toiseen alututkimuskysymykseeni, joka oli ”*Miten Puolustusvoimien tarjoama koulutus ja työssä hankittu ammattitaito vastaavat turvallisuusjohdon tehtävien vaatimuksiin?*”. Sotilastaustan myötä syntyvät yleisen tason metakompetenssit ovat pääosin hyvälaatuisia, ja esimerkiksi kriisijohtamisen kannalta jopa erittäin hyvin soveltuvia turvallisuusjohtamisen näkökulmasta. Puolustusvoimissa saatu johtamiskoulutus ja käytännön harjaantuminen näyttäytyvät vastaajien käsityksissä vahvuutena, eikä tätä kyvykkyyttä ole monessakaan koulutusohjelmassa varsinkaan käytännön tasolle ulotettuna yhtä kattavasti saatavilla. Tämän ohella sotilaat oppivat tehtävissään erilaisten ihmisten ja työyhteisöjen kanssa toimintaa, mikä näyttäytyy uusien tehtävien tukevana kykynä. Lisäksi sotilaskulttuurin mukanaan tuoma kasvatus ohjaa sen jäsentä monien sellaisten arvojen äärelle, joita turvallisuusjohdon tehtävissä toimivalta henkilöltä odotetaan. Kuitenkin liiallisuuksiin ulotettuna tämä sotilaallisuudeksi mielletty käyttäytyminen sisältää riskejä siviilimaailmassa, joten sitä on osattava käsitellä taitavasti.

Juuri sotilaskulttuurin voimakas vaikutus ja mahdollisesti pitkäkin ura Puolustusvoimissa saattaa tuottaa myös negatiivisia vaikutuksia uudenlaiseen toimintaympäristöön ja hallinnointimaliin sopeutumisen kannalta. Lisäksi teknisten kompetenssien näkökulmasta on havaittavissa, että Puolustusvoimien tarjoama koulutus ja osaaminen ainoastaan sivuavat turvallisuusjohtamista, tuottamatta erityisesti alan ammatinhallinnallisesta näkökulmasta tärkeitä valmiuksia. Kuitenkin lisäkoulutuksen ja työssäoppimisen myötä osaamisen kehittyminen voi olla hyvinkin nopeaa sotilasuralla muodostuneen pohjakäsityksen sekä yleisesti hyvänä koetun tehtäviin mukautumiskyvyn ja oppimisvalmiuksien ansiosta. Kaikkien vanhojen kompetenssien siirtäminen ei tapahdu välttämättä hetkessä tai edes tiedostetusti, mutta myös tämä prosessi nopeutuu ajattelun aktivoituessa lisäkoulutuksen tai viimeistään uusien tehtävien tarjoamissa haasteissa.

Monipuolisen kouluttautumisen rooli turvallisuusjohdon alalla korostuu tulevaisuudessa erityisesti pyrittäessä luomaan uraa kansainvälisesti toimivissa organisaatioissa. Koulutuksen tulisi olla vähintään maisteritutkinnon tasoista, ja opintoja olisi edullista suorittaa mahdollisimman laajasti liiketalouden, tietotekniikan, rikosoikeuden, valtiotieteiden, sosiologian ja psykologian aloilta. (Kovacich & Halibozek 2009, 441–442). Kattavan, turvallisuusalan ulkopuolelle psykologiaan ja ihmisten ymmärtämiseen ulottuvan koulutustarpeen saattoi havaita myös vastaajien käsityksistä. Yksilölähtöiset riskit ovat haasteellisia tunnistettavia, ja niihin vaikuttaminen asettaa merkittäviä sosiaalisia osaamisvaateita turvallisuusjohdon tehtävissä toimivalle.

”Kokonaisturvallisuuden poikkeamista merkittävimpiä ja haasteellisimpia ovat ihmisten toiminnasta seuraavat ongelmat. Mielestäni paras pohjakoulutus turvallisuusjohdon tehtäviin olisi työ- ja organisaatiopsykologin koulutus, jonka oheen olisi opiskeltu vielä johtamistakin. Kokonaisturvallisuuden varsinainen substanssiosaaminen on opittavissa sitten näiden päälle.” (Vastaja 14.)

Vaikka olen käsitellyt turvallisuusjohtajan kompetenssivaatimuksia ainoastaan teknisten- ja metakompetenssien tasolla, ei kyvykkyyden organisaatiosidonnaisuuden roolia tule unohtaa. Organisaatiokohtaiset kompetenssit alkavat muodostua vasta uudessa organisaatiossa toiminnan aloittamisen myötä, eikä varsinkaan ainutlaatuisten kompetenssien saavuttaminen tapahdu hetkessä. Pohdittaessa turvallisuusjohtajan roolia organisaatiossa, voidaan juuri ainutlaatuisten kompetenssien nähdä olevan erityisen tärkeitä yleisen turvallisuusosaamisen yhdistyessä organisaation tavoitteiden ja toimintatapojen tarkkaan tuntemukseen sekä oman aseman ja tehtävien sisäistämiseen (vrt. Nordhaug 1991, 170). Turvallisuusjohtajan tehtävää ei tässä valossa pitäisi käänä nähdä konsulttimaisena lyhytaikaisena toimenä, vaan syvällisemmän menestyksen ja kehityksen aikaansaamiseksi tehtävässä tulisi voida toimia pidemmänkin aikaa.

6.2 Pohdintaa

Erityisesti johto- ja asiantuntijatehtävissä toimivien vahvasti lisääntynyt liikkuvuus työmarkkinoilla on pakottanut työnantajia laajentamaan katsontakantaansa rekrytoituvan henkilöstön hyödynnettävissä olevan kokemuksen ja kompetenssien suhteen. Osaamisen syvyys ja soveltuvuus tiettyyn tehtävään ovat kenties tärkeimpiä valintakriteerejä, joiden ohella on kuitenkin kannateltava kysymystä myös henkilön sopivuudesta itse organisaatioon. Uuteen ammattiin

siirtymisen mahdollisuus on yhä tiiviimmin läsnä myös ammattisotilaiden vaihtoehtona, eikä eläkeikään saakka Puolustusvoimissa työskentely ole enää yhtä ilmeinen ratkaisu kuin mahdollisesti ennen.

Hyvän ja menestyvän turvallisuusjohtajan ihannekuva on kirjallisuuden ja muun lähdeaineiston pohjalta hankalaa yksiselitteisesti määrittää toimenkuvien ja työnantajien merkittävistä tapauskohtaisista eroavaisuuksista johtuen. Huomioiden turvallisuuden ja sen johtamisen tarpeen niin liikevoittoa tavoittelevissa kansainvälisissä suuryrityksissä, kuin myös erilaisten valtiollisten toimijoiden, kuten oppilaitosten tai ministeriöiden tapauksissa, pääsevät selkeästi toisistaan poikkeavat ominaisuudet ja kompetenssit korostumaan tehtävästä riippuen. Tämä tosin koskettaa yleisesti kaikkia muitakin johto- ja esimiestehtävissä toimivia. Eri painotukset korostuvat eri tehtävissä, mutta tästä huolimatta tiettyjä yleistyksiä on tehtävissä.

Turvallisuutta ei nähdä nykyaikaisessa yrityskulttuurissa enää erillisenä tuottamattomana rajoituskoneistona, vaan se on voimakkaasti integroitunut osaksi organisaatiotasolla tapahtuvaa päätöksenteon ja tavoitteiden täyttämisen prosessia. Tiiviimpi sidonnaisuus tuloksen tekemiseen ja liiketoiminnalliseen vastuuseen on muokannut myös alalla toimivien osaamisvaatimuksia. Juuri tämä roolin muutos vierastetusta ja jopa hieman pelätystä vahtikoirasta kilpailuedun tuottajaksi vaatii turvallisuusjohtajalta ymmärrystä organisaation toiminnasta kokonaisvaltaisesti niin prosessien kuin liiketoiminnankin näkökulmasta. Nykyaikaista turvallisuusjohtajaa onkin hyvin vaikeaa nähdä henkilönä, joka ei kykene käsittelemään taloudellisia mittareita, hallitsemaan budjetointia tai ymmärtämään organisaation toiminnan rakentumista ja perusedellytyksiä.

Organisaation toiminnan kokonaisvaltaisen ymmärryksen ohella turvallisuusjohtajan tulisi kyetä omaksumaan useita samanaikaisia rooleja ja toimimaan niissä luontevasti. Ensiksikin, hänen tulisi kyetä suhtautumaan työhönsä tyynen viileästi ja objektiivisesti, sulkemaan tunneperäiset vaikuttimet häiritsemästä arvostelukykyyään analysoidessaan organisaatiota kohtaavia riskejä ja uhkakuvia sekä laatiessaan operatiiviselta strategiselle tasolle saakka ulottuvaa, koko organisaation läpileikkaavaa turvallisuussuunnittelua. Samanaikaisesti inhimillisen toiminnan ja motiivien aiheuttamat turvallisuuspoikkeamat vaativat häneltä toisinaan ehdottomuutta, päättäväisyyttä ja uskallusta tehdä kipeitäkin ratkaisuja. Toisaalta juuri inhimillisten tekijöiden ymmärtäminen, empatiakyky ja taito tunnistaa väärän toiminnan alkulähteet sekä vaikuttaa itse

ongelmaan sen oireiden sijaan valmentaan ja jopa kasvattaen nostavat esiin täysin toisenlaisen, asioiden sijaan ihmisiin keskittyvän tärkeän taitopoolin.

Taito vaikuttaa ihmisten toimintaan ohjeiden, sääntöjen, vaatimusten ja protokollien kautta on kiistatta merkittävässä roolissa organisaation turvallisuuden johtamisessa. Syvällisempi vaikutus turvallisuusasenteisiin, riskinottoon sekä sisäisen kehittämisen edesauttamiseen saavutetaan kuitenkin vaikuttamalla henkilöstöön emotionaalisella tasolla, jolloin tarvitaan vahvoja kykyjä toimia ihmisten johtajana, valmentajana, esimerkkinä ja inspiraation lähteenä. Tämä edellyttää ensiluokkaisia sosiaalisia taitoja, hyvää ihmistuntemusta, ulospäinsuuntautuneisuutta sekä vahvaa henkilökohtaista eettistä toimintakykyä ja korkeaa moraalialia. Myös henkilöstön osoittamista odotuksista huomattava määrä kohdistuu turvallisuusjohtajaan juuri eettisenä ja moraalisena toimijana, eikä hänellä ole varaa menettää uskottavuuttaan ja luottamustaan muun organisaation silmissä toimimalla itse vastoin annettuja turvallisuusohjeita ja määräyksiä.

Poikkeustilanteiden ennaltaehkäisy sekä niiden selvittäminen edellyttävät laadukasta valmiussuunnittelua, henkilöstön kouluttamista, poikkeustilanteiden johtamisjärjestelmän luomista ja hallitsemista sekä hyviä tilannejohtamisen ja monitahoisen yhteistoiminnan valmiuksia. Juuri koulutus on merkittävä osatekijä riskien minimoinnissa ja niiden vaikutusten pienentämisessä, sillä vain kehittämällä henkilöstöä ja lisäämällä näiden turvallisuustietoisuutta, voidaan saavuttaa syvällisempi ymmärrys turvallisuustoimintojen merkityksestä, ja näin vaikuttaa edistään niiden jalkautumiseen koko organisaatioon. Koulutettua ja harjoitellutta henkilöstöä on myös huomattavasti helpompaa johtaa kriisitilanteessa, mikä antaa turvallisuusjohtajalle enemmän mahdollisuuksia keskittyä itse johtamiseen valvonnan ja ohjaamisen sijaan.

Pohtiessani ihanteellisen turvallisuusjohtajan osaamisalueita, päädyin toteamaan kyseessä olevan häkellyttävän laaja kompetenssien kirjo. Henkilön tulisi kyetä olemaan samaan aikaan tarkka ja tehokas analysoija, suunnittelija ja riskienarvioija, joka ei epäröi puuttua havaitsemiinsa laatupoikkeamiin, sekä isällinen, valmentava, innostava ja kehittämiseen kannustava ihmisten johtaja, jonka toiminta luo oppivaa ja innostunutta turvallisuuskulttuuria. Lisäksi henkilöllä tulisi olla kattava osaaminen liiketoiminnasta ja organisaationsa toimialasta, esimiehen hallinnolliset ja työyhteisön jäsenen sosiaaliset valmiudet, vahvat tilanne- ja kriisijohtamisen taidot sekä lisäksi kattava valikoima koulutusteknisiä, tietoteknisiä, viestinnällisiä ja kansainvälisiä valmiuksia.

Kyetäkseen omaksumaan kaikki ihanteellisen turvallisuusjohtajan kuvaukseen liittyvät kyvykkyudet, turvallisuusalan ammatillisen osaamisen ja organisaatiokohtaisen toimialatuntemuksen, vaaditaan opiskelun ohella nähdäkseni myös runsaasti kokemusta sekä elämästä että työtehtävässä toimimisesta. En pidä kaikkien esitettyjen ominaisuuksien saavuttamista jo pelkästään ajan puitteissa mahdollisena ainoastaan suorittamalla yksittäistä opintokokonaisuutta, oli sitten kyseessä ammatillinen, akateeminen tai täydentävä tutkinto. Piirteistä, joita menestyksekkäältä turvallisuusjohtajalta edellytetään, muodostuu moni henkisen kasvun, johtajana ja esimiehenä toimimisen myötä sekä elämäkokemusta kartuttamalla. Tämä havainto ajoi minut pohtimaan yhä vahvemmin sitä, voisiko jopa olla edullisempaa omata jo muuta työhistoriaa ainakin ennen ylemmän tason turvallisuusjohdon tehtäviin hakeutumista.

Ihmisenä ja johtajana kasvamiseen sekä kartutettuun kokemukseen liittyvät piirteet ovat oleellisia tekijöitä muodostettaessa henkilön ulkoista uskottavuutta organisaation jäsenten silmissä. Tällä toteamuksella en tarkoita, etteikö nuorikin koulutuksen saanut henkilö voisi olla soveltuva turvallisuusjohtajan tehtävään. Kuitenkin ansaitakseen asemansa organisaatiossa jo pitkään vaikuttaneen, todennäköisesti itseään huomattavasti iäkkäämmän henkilöstön silmissä, kohdistuu häneen väistämättä huomattavasti vahvempia epäilyksiä kuin jo yhden tai useamman uran tehneeseen henkilöön, jolla on kattavampaa kokemusta niin työstä kuin elämästäkin. Erityisen haastavia tilanteita nuorelle henkilölle voisin kuvitella olevan tarpeet puuttua pitkään vallalla olleisiin toimintatapoihin ja käynnistää niissä muutosta, varsinkin mikäli muutoksen tarve ei näyttäytyy yhtä oleellisena sen kohteille.

Seuraavaksi päädyin lähestymään ajatusta turvallisuusjohtajalta vaaditusta osaamisesta sotilastaustaisen henkilön näkökulmasta ja peilaamaan havaintojani tuottamaani kuvauskategoriajärjestelmään. Menneisyys ammattisotilaana herättää monenlaisia tuntemuksia uudessa työyhteisössä. Se voidaan toisaalta kokea erittäin vakuuttavana ja luottamusta herättävänä, mutta samanaikaisesti myös jäykkänä ja jopa pelottavana. Tutkittavien kokema huomattava määrä ennakkoasenteita uudelle uralle siirryttyään tuki käsitystäni siitä, että omaa sotilastaustaa on osattava käsitellä taitavasti mukautuen uuden työyhteisön ilmapiiriin avoimuutta osoittaen.

Johtamisvalmiuksien ja esimieskokemuksen osalta ammattisotilaan taustaa voi nähdäkseni pitää erittäin laadukkaana turvallisuusjohtajan uralle siirtymisen suhteen, mikä kohtaa myös tutkittavien käsitysten kanssa. Johtamisen opiskelu on mahdollista, mutta teorian soveltamista

käytäntöön oppii ainoastaan johtamalla, mikä lisää sotilasuran tuoman laajan johtamiskokemuksen arvoa. Toisena ammattisotilaana omaksuttavana erityisen arvokkaana kykynä pidän poikkeustilanteiden johtamisen taitoa ja kokemusta niihin varautumisesta. Uhkatilanteissa toimiminen edellyttää hyvää hermojen hallintaa ja paineensietokykyä, tilannekuvan muodostamista sekä valmiutta tehdä päätöksiä nopeastikin muuttuvissa tilanteissa. Karrikoituna esimerkiksi harjaantumisesta äärimmäisen kriisitilanteen johtamiseen Puolustusvoimissa voi pitää joukon johtajana toimimista taisteluharjoituksessa, jossa vihollinen yllättäen hyökkää johtamis- tai komentopaikalle. Kyseisen harjoitusskenaarion on kokenut lähtökohtaisesti useampaankin otteeseen jokainen ammattisotilas niin toimivan johtajan kuin kouluttajankin roolissa, saaden mahdollisuuden paitsi tutustua omiin stressireaktioihinsa ja kriittisen tilanteen johtamisvalmiuksiinsa, mutta myös havainnoimaan muiden toimintaa vastaavassa tilanteessa.

Juuri valmius ja kokemus kriisitilanteen johtajuuteen herättivät itsessäni vahvoja tunteita kokemuksen painoarvosta suhteessa muodolliseen osaamiseen. Tällä tarkoitan myös vastausaineistossa esiin noussutta toteamusta siitä, ettei siviiliorganisaatiolla ole varaa ottaa henkilöä työtehtävään opettelemaan, vaan tulosta on kyettävä tekemään ensimmäisestä päivästä lähtien. Koska kriisitilanteet syntyvät yllättäen, ottaa organisaatio aina tietoisesti riskin asettaessaan tehtävään henkilön, jolla ei ole kokemusta kyseisissä tilanteissa toimimisesta ja niiden johtamisesta. Riskin vaikuttavuus on toki pienennettävissä tähän suunnatulla koulutuksella ja huolellisella varautumissuunnittelulla, mutta tästä huolimatta näen sotilastaustaisen henkilön kykenevän tällä osaamisellaan kompensoimaan muilla osa-alueilla näyttäytyviä puutteitaan.

Luotettavuuden ja yhteistyökyvyn näkökulmasta pidän sotilastaustaisia henkilöitä hyvin soveltuvina turvallisuusjohdon tehtäviin. Sotilasuralla yksilön vastuu korostuvat niin suurissa kuin pienissäkin asioissa, aina korkean turvaluokituksen salaisen tiedon käsittelystä ja kovapanosammuntojen johtamisesta lähtien. Tottuneisuus noudattaa määräyksiä tinkimättömästi sekä toimia niiden mukaan esimerkillisesti ovat perusolettamuksia ammattisotilaan olemuksesta. Näiden ominaisuuksien ohella sotilastaustaisella henkilöllä voi odottaa olevan hyvät sosiaaliset valmiudet ja työyhteisötaidot, sillä tiivis sotilasyhteisö ohjaa henkilöstöä vahvaan ryhmätoimintaan ja avoimuuteen joukon sisällä, mikä lähtökohtaisesti kehittää näitä yksilön valmiuksia positiivisesti. Luonnollisesti poikkeuksiakin on, mutta oletusarvoisesti entinen ammattisotilas ymmärtää ryhmätoiminnan ja kiinteyden merkityksen ja arvostaa niitä. Lisäksi hänellä on lähtökohtaisesti kokemusta hyvinkin monimuotoisista sosiaalisista tilanteista niin esimiehenä kuin työtoverinakin.

Sotilasura tuo mukanaan myös haasteita ja osaamisvajeita siviiliuralle siirtymisen näkökulmasta. Huomioiden Puolustusvoimissa vahvasti siviilimaailmasta poikkeavan, miesvaltaisen sekä erittäin suoraviivaisen ja hierarkkisen organisaatiokulttuurin, saattaa siitä siirtyminen esimerkiksi yritykseen tuottaa yksilöllisiä sopeutumishaasteita. Tottuneisuus erittäin suoraan palautteen antamiseen, käskyjen jakamiseen ja niiden vastaanottamiseen, ehdottomaan sääntöjen noudattamiseen sekä esimiesten ja alaisten välisiin muodollisuuksiin voivat vaivata varsinkin turvallisuusuransa alkutaipaleella olevaa entistä sotilasta, jonka mukautumiskykyä haastetaan juuri kulttuurillisesta näkökulmasta merkittävästi työtehtäviin sopeutumista enemmän.

Kulttuurin muutokseen sopeutuminen on vahvasti yksilön avoimuudesta riippuvaista, mutta selkeämmin puutteena kuin avoimena kysymyksenä voidaan pitää tiettyjä osaamisalueita, jotka veivät pohdintani takaisin modernin turvallisuusjohtajan kyvykkyysprofiiliin. Sotilastaustaisen henkilön käsitystä kansallisesta turvalisuudesta ja kokonaismaanpuolustuksesta voidaan pitää arvokkaana nykyaikaisessa turvallisuuskehityksessä organisaatio- ja yritysturvallisuuden kiertoutuessa kansallisiin turvallisuuskysymyksiin yhä vahvemmin. Tämä ei kuitenkaan poista sitä tosiseikkaa, että kyseessä on ainoastaan yksi osa siviiliorganisaation turvallisuuden kokonaisuutta, minkä ohella ymmärrystä tulisi olla henkilöstön, maineen, tiedon, omaisuuden ja ympäristön osuudesta kokonaisuudessa. Osaltaan voisikin ajatella, että sotilas olisi parhaimmillaan tarkemmin rajatussa, suoraviivaisessa security-tehtävässä esimerkiksi safety-painotteisen tehtävän sijaan. Lisäksi vähintäänkin epäilyksiä herää sotilaan liiketoiminnallisesta kompetensista ja taloudellisten riippuvaisuuksien ja seurannaisvaikutusten syvällisestä ymmärryksestä.

Puolustusvoimat ei tarjoa parasta mahdollista osaamista kaikkiin organisaatioturvallisuuden alakokonaisuuksiin, vaikka se antaakin monia tärkeitä taitoja uuden uran vaatimusten näkökulmasta. On kuitenkin syytä huomioida, että sotilaiden käsittely yleistäen tuottaa virheellistä ymmärrystä ja poikkeamaa. Esimerkiksi taloudellinen osaaminen voi kehittyä myös sotilasuralla, mikäli henkilö toimii kyseistä osaamista edellyttävissä tehtävissä. Samaa hajontaa ja eroavaisia käsityksiä osaamisesta ja sen puutteista oli havaittavissa myös vastaajien kohdalla, sillä näiden aiemmat tehtävät ja työurat poikkesivat toisistaan merkittävästi.

Kantaa siihen, onko sotilastausta johonkin toiseen koulutus- ja urapohjaan verraten soveltuvampi tai heikompi turvallisuusjohdon tehtävissä toimimisen suhteen, on tämän tutkimuksen puitteissa mahdotonta ja jopa tarpeetonta ottaa. Sen sijaan voidaan empiriaan perustuen todeta,

että sotilastaustaiset henkilöt kokevat itsellään olevan hyvät johtamisvalmiudet sekä kyky suunnitelmallisuuteen ja poikkeustilanteiden selvittämiseen. Heidät voi nähdä sosiaalisesti taitavina, kunnianhimoisina ja jatkuvaan kehittymiseen pyrkivinä henkilöinä, jotka ovat saamansa luotamuksen arvoisia. Substanssiosaamisen puutteita ei käy monin paikoin kiistäminen, mihin suorimpana vastauksena näen jatkokouluttautumisen ja aktiivisen perehtymisen uuteen alaan. Kulttuurillinen siirtymä tuottaa monille haasteita, mutta toisaalta vastaavia mukautumisvaikeuksia näyttäytyy varmastikin myös monen muun uudelle uralle suuntaavan henkilön kohdalla. Viimekädessä punnittaessa yksilöiden valmiuksia ja kompetensseja sekä tehtävän vaatimuksia keskenään, ratkaisu perustuu kuitenkin monesti henkilöön itseensä tämän taustan sijaan.

”Keskeisiä ominaisuuksia ovat sopeutumiskyky, viestinnälliset taidot, sosiaaliset taidot, neuvottelukyky ja –taito sekä kyky oppia uutta. Kaikki organisaatiot ovat erilaisia ja kukaan ei ole täysin valmis uuteen tehtävään. Henkilö ratkaisee.”
(Vastaaja 14.)

6.3 Saatujen tulosten käytettävyys ja luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen tulokset kokoavat vastaajajoukon käsityksiä ja kokemuksia yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, antaen mahdollisuuden ymmärtää näiden ajattelua sekä tutkittavana ollutta ilmiötä yleisesti. Puolustusvoimien tuottamien valmiuksien tutkiminen niitä muissa organisaatioissa hyödyntäneiden henkilöiden näkökulmasta tarjoaa mahdollisuuden objektiivisempaan tarkasteluun siitä, mitä muiden tehtävien kannalta hyödyllistä osaamista sotilasuralla todella voi saavuttaa. Tarkastelemalla samaa ilmiötä ainoastaan Puolustusvoimissa toimineiden henkilöiden avulla, eivät näiden käsitykset perustuisi kokemukseen vaan ainoastaan mielikuviin ja oletuksiin, eikä saavutettuihin tuloksiin voisi suhtautua yhtä luottavaisesti. Organisaation sisäisesti omaan toimintaansa kohdistama tarkastelu jää herkästi fenomenografian termistöä käyttäen ensimmäisen asteen näkökulman tasolle, uskoen niihin vahvuuksiinsa joita se haluaa pitää vahvuuksina. Tutkimalla henkilöitä jotka ovat joutuneet testaamaan mielikuvien paikkansa pitävyyttä, tarjoutuu mahdollisuus toisen asteen näkökulman saavuttamiseen ja konkreettisiin havaintoihin siitä, onko organisaatio todella hyvä niissä asioissa missä se uskoo sitä olevansa.

Tutkimuksen tuloksina syntynyt kuvauskategoriajärjestelmä lisää oman puheenvuoronsa arviointiin Puolustusvoimissa tarjotun koulutuksen sekä työssäoppimisen myötä syntyvän osaamisen laadusta, syvyydestä sekä soveltuvuudesta siviilitehtäviin. Työelämäkulttuurin muututtua liikkuvammaksi ja uudelleensuuntautumisen ollessa tavanomaista toimintaa nykyaikaisella työuralla, tulee myös sotilasuralta siirtymistä muihin tehtäviin tarkastella normaalina ilmiönä uusia urahaasteita etsittäessä. Oman osaamisen markkina-arvon määrittely ja soveltuvuuden tunnistaminen voi kuitenkin olla erittäin haastavaa, mihin saavutetut tutkimustulokset pystyvät tarjoamaan tukea ja näkökulmaa samassa haastavassa tilanteessa olleiden henkilöiden kautta. Toisaalta tulosten hyödyntäminen on mahdollista myös työnantajan näkökulmasta, sillä sotilasuralla saavutettavat todelliset kompetenssit ovat näille monin paikoin suhteellisen vieraita.

”[Sotilaan vahvuuksia on] johtaja-, esimies- ja päällikköosaaminen. Työnantajat eivät välttämättä tunnista tätä. Usein ajatellaan, että sotilas tulee (arvosta ja asemasta riippumatta) varuskunnasta ja on negatiivisella tavalla perinteinen sotilasjohtaja, varusmiesten ja reserviläisten kouluttaja, joka ei sovi siistiin siviiliympäristöön. Puolustusvoimien koulutusjärjestelmää ei vielääkään tunneta tarpeeksi, eikä tehtäviä, joita upseerit tekevät eikä osaamista, joka työssä ja opinnoissa karttuu.” (Vastaaja 7.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkasteluissa näyttäytyy runsaasti toisistaan poikkeavia painotuksia sen moninaisista suuntauksista johtuen (Tuomi & Sarajarvi 2013, 134). Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Ahosen (1994, 129–130) mukaan arvioida niin kootusta aineistosta kuin myös johtopäätöksistäkin, jolloin sekä aineistoa että kategorioita tulee arvioida aitouden ja relevanssin näkökulmista. Aitouden osalta tulee kiinnittää huomio erityisesti tutkittavien ja tutkijan keskinäiseen yhteisymmärrykseen siitä, mitä tutkija on todella pyrkinyt näiltä selvittämään. Johtopäätöksissä taas aitous näkyy siinä, onko tutkittavia tulkittu oikein ja vastaavatko kategoriat sitä, mitä nämä ovat todella tarkoittaneet. Relevanssi näyttäytyy aineistossa sen tarkoituksenmukaisuutena ja vahvana liittymäpintana taustalla vaikuttavaan teoriaan, kun taas kategorioiden relevanssi mitataan niiden linkittymisenä niin ikään teoriapohjaan. Vaikka teoria ei olekaan tutkimuksen tarkistustyökalu, on se jatkuvasti läsnä tehtäessä korkeatasoista ja luotettavaa fenomenografista tutkimusta. (Ahonen 1994, 123; 129–131).

Parantaakseni haastatteluaineistoni luotettavuutta, pyrin muotoilemaan haastattelulomakkeesta mahdollisimman selkeän ja yksiselitteisen välttääkseni tutkittavien kanssa syntyviä väärinkäsityksiä sekä mahdollistaakseni intersubjektiivisen yhteisymmärryksen saavuttamisen (vrt. Ahonen 1994, 153). Kysymysten huolellisen muotoilun ohella pidin tärkeänä, että haastattelulomakkeen saatekirjeessä selkeytin tutkittaville, kuinka olen määritellyt keskeiset termit tutkimuksessani. Kysymyksenasetteluiden hiominen oli myös tärkeää siksi, että haastattelujen toteutustavaksi valitsemani puolistrukturoitu malli ei esimerkiksi teemahaastattelun tavoin antanut mahdollisuutta epäselvien termien tai kysymysten tarkentamista haastattelutilanteessa. Jouduin myös aineiston syvyyttä pohtiessani tunnustamaan sen tosiseikan, että henkilöhaastattelu vapaalla toteutuskavalla olisi kenties antanut mahdollisuuden syvällisempien käsitysten ja ajatuksetjujen selvittämiseen. Toisaalta käytännön järjestelyjen, vastaajajoukon kasvattamisen sekä haastattelutapahtumien identtisuuden kannalta käytetty toteutustapa puolsi paikkaansa.

Vaikka fenomenografisen tutkimuksen haastatteluaineisto monesti tuotetaankin teemahaastatteluun tai vastaavia kasvotusten tapahtuvia haastattelumenetelmiä hyödyntäen, en koe valitsemaani toteutustapaa luotettavuusongelmana, vaan ennemminkin tiedostettavana tekijänä. Esimerkkinä heränneistä epäilyksistäni eräänlaisesta vastausten kaunistelusta sähköpostin välityksellä toteutettuun haastatteluun oli jopa kuuden vastaajan kykenemättömyys nimetä yhtäkään puutetta osaamisessaan siirryttyään Puolustusvoimista turvallisuusjohdon tehtäviin. On erittäin mahdollista, että henkilökohtaisessa haastattelutilanteessa täydentävin kysymyksiin olisi joitain puutteita ainakin osalta näistä henkilöistä löytynyt, mutta toisaalta tämän epäilyksen vallattua mieleni palautin huomioni tutkimukseni epistemologisiin periaatteisiin ja tarkoitukseeni kuvata ilmiötä sellaisena kuin tutkittavat sen itse käsittävät. Laadullisessa tutkimusprosessissa tutkija itse on aineistoaan suuremmassa roolissa luotettavuutta muodostettaessa (Eskola & Suoranta 2014, 211–212), ja tiedostamalla jatkuvasti oman asemani sekä vaikutukseni suhteessa tähän koen, ettei tuotetun tiedon uskottavuuteen kohdistu merkittäviä ristiriitoja.

Kun tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa ehdotonta totuutta vaan tuoda vastaajajoukon käsityksiä mahdollisimman laajasti näkyville, koin parhaaksi tavaksi vastata tähän luotettavuuden ja uskottavuuden näkökulmasta näyttäytyvään vaatimukseen kaikki näkökulmat huomioivalla luokitteluprosessilla sekä kattavalla kokoelmalla sitaatteja tutkimustulosten esittelyn yhteydessä. Olen tuonut tutkittavien ääntä kuuluviin siteeraamalla jokaista vastaajaa useammassa kohdassa sekä ilmaisemalla selkeästi toisistaan eriyvät näkemykset tai yhtenevät mielipiteet.

Tutkittavien henkilöiden taustalla mahdollisesti vaikuttavien tekijöiden osuus tutkimustuloksiin on Ahosen (1994, 153) mukaan tärkeää tiedostaa ja kyetä ottamaan huomioon osana aineiston luotettavuuden arviointia. Vastaavia huomioita on kyettävä tekemään myös tutkijan itsensä osalta, jonka rooli tutkimusasetelman luojana ja instrumenttina vaikuttaa kokonaisuuteen väistämättä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 135–136). Tähän olen pyrkinyt vastaamaan erottelemalla selkeästi omat käsitykseni ja määritelmäni haastateltavista ja teoriasta sekä osoittamalla avoimuutta oman kädenjälkeni näyttäytymiseen tuotetussa tiedossa. Haastattelemani henkilöt olivat monitahoinen joukko niin sotilasuransa kuin turvallisuusalan tehtäviensä ja kokemuksenkin suhteen. On kiistattomasti totta, että henkilöiden taustat ovat vaikuttaneet näiden käsityksiin, mutta tämä ei näyttäydy aineiston suhteen ongelmana, vaan ennemminkin rikastuttavana ja arvoa lisäävänä tekijänä, sillä tutkimuksella ei pyritty esimerkiksi erottelemaan upseeritaustaisia henkilöitä opistoupseeritaustaisista, vaan käsittelemään joukkoa kokonaisuutena.

Tutkimuksen tulososiossa esitetty kuvauskategoriajärjestelmä on tutkimustuloksena ainutkertainen ja merkittävästi sidoksissa kyseessä olleisiin vastaajiin, vastaushetkellä mieleen parhaiten tulleisiin käsityksiin ja kokemuksiin sekä luokittelijana toimineen tutkijan omaan päättelyketjuun. Saman haastattelukaavan toteuttaminen toiselle vastaavalle joukolle saattaisi hyvinkin todennäköisesti synnyttää erilaisen aineiston, ja näin erilaisen kategoriajärjestelmän. Myös saman joukon haastatteleminen samoilla kysymyksillä eri menetelmää hyödyntäen saattaisi hyvinkin vaikuttaa saadun vastausaineiston sisältöön. Toisaalta käytetyn aineiston uudelleenluokittelu toisen tutkijan toimesta sen pelkistetystä raakamuodosta valmiiksi järjestelmäksi on tutkimusraportissa kuvattua päättelyketjua seuraamalla täysin mahdollista, mikä puhuu tutkimuksen analyysin arvioitavuuden ja toistettavuuden puolesta (Eskola & Suoranta 2014, 217).

Syvennyttyäni tarkemmin fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin, totesin ne lopulta melko yksinkertaisiksi ja täytettävissä oleviksi. Vaikka vastaajien käsitykset olisivat mahdollisesti ylivahvaan itsetuntoon perustuvia ja muiden organisaation jäsenten käsityksistä eroavia, ei se muuta käsitystä itsestä vääräksi. Uljens (1993, 140) painottaa, ettei absoluuttisen totuuden saavuttaminen tai käsitysten vertaaminen todellisuuteen ole mahdollista, ja että käsityksiä voidaan verrata ainoastaan toisiinsa. Ehdottoman totuuden tavoittamattomuus ei kiistä sitä, että henkilö kokee asian tietynlaisena, ja juuri tämän kokemuksen näkyväksi tekeminen on fenomenografisen tutkimuksen päämäärä. Paras tae tutkimuksen luotettavuudelle on laaja vastaajajoukon äänen kuuluviin tuominen, asiallinen ja objektiivinen argumentointi sekä havaintojen linkittäminen laajasti esiteltyyn teoriapohjaan, mikä tässä tutkimuksessa on toteutunut.

6.4 Esityksiä jatkotutkimuksista

Tutkimusprosessini aikana, sekä aineistoa etsiessäni että analyysiä tehdessäni, havaitsin selkeitä täyttämättä jääneitä tarpeita hyödynnettävissä olevalle tutkitulle tiedolle. Päälimmäisenä havaintona totesin, että omaani vastaavaa sotilasuralla hankittua osaamista kartoittavaa tutkimusta valtion palveluksesta eronneille henkilöille ei ole tehty. Osaamisen kehittymistä palvelusuralla on tutkittu paljon, mutta saavutetun kyvykkyyden soveltuvuutta siviilityönantajien palveluksessa toimimiseen ei ole käsitelty. Tämän tutkimuksen rajautuessa koskettamaan ainoastaan turvallisuusjohtamisen näkökulmaa, olisi eri aloille suuntaaville tai laajemman otannan käsittävällä alasta riippumattomalla tutkimuksella runsaasti tutkimatonta tietoa saavutettavissaan. Myös rajaamalla tutkimus keskittymään joihinkin tiettyihin kyvykkyyksiin, kyettäisiin tuottamaan paljon uutta tietoa siitä, minkä laatuista taitoja sotilasuralla koetaan saadun. Edelleen kokemusten yhtenevyyden tutkiminen entisiä sotilaita palkanneiden työnantajien avulla mahdollistaisi subjektiivisen osaamiskäsityksen ohella objektiivisemmän, suoriutumiseen perustuvan näkökulman tavoittamisen.

Tutkimustarve Puolustusvoimissa tuotettavan koulutuksen soveltuvuudesta kandidaatista aina tohtoriksi saakka siviilityönantajien tarpeisiin on tiedostettu, ja osittain tämän tutkimuksen myötä keskustelu aiheesta on herännyt uudelleen. Maanpuolustuskorkeakoulun koulutuksen kehittämispäällikkö Johanna Anttosen (henkilökohtainen tiedonanto 13.3.2017) mukaan erityisesti sotatieteiden tohtoriopinnot sekä viranomaisyhteistyön koulutusohjelma ovat kokonaisuuksia, joiden vertailua vastaavaa koulutusta tarjoaviin yliopistoihin ei opintojen tarkasta sisällöllisestä määrittelystä huolimatta ole tutkimuksellisesti tehty. Vastaava tilanne vallitsee myös esimerkiksi johtamista opiskelevien sotilaiden kohdalla, joiden opintoja vastaavia kokonaisuuksia on suoritettavissa esimerkiksi kauppatieteellisissä opinnoissa. Tutkimalla opintojen sisältöä ja niiden mukanaan tuomaa osaamisen tasoa sekä vertaamalla näitä muiden yliopistojen vastaaviin kokonaisuuksiin, kyettäisiin tuottamaan runsaasti arvokasta tietoa Maanpuolustuskorkeakoulun opetuksen kansallisesta tasosta, sekä samalla tuomaan sen opetusta tutummaksi myös Puolustusvoimien ulkopuolelle.

Siviilimaailmaan sopeutumista työssä suoriutumisen näkökulmasta eri ammattialoilla olisi antoisaa tutkia paitsi havaintoihin perustuvan palautteen saamiseksi Puolustusvoimille tuotetusta osaamisesta, mutta samalla myös sotilasuran mukanaan tuoman kyvykkyyden saattamiseksi

tiedeyhteisön sekä työnantajatahojen laajempaan tietoisuuteen. Ammattisotilaiden osaamisen näkyväksi ja Puolustusvoimien ulkopuolisilla työmarkkinoilla vertailukelpoiseksi tekemisen ei pitäisi pelätä aiheuttavan henkilöstön joukkopakoa muihin tehtäviin. Uhkana olemisen sijaan tätä tulisi tarkastella ennemminkin mahdollisuutena kyvykkäiden yksilöiden rekrytoimiseksi sotilasuralle sekä väylänä syvemmän yhteistoiminnan ja integraation luomiseen julkisten ja yksityisten siviilitoimijoiden kanssa.

Sosiaaliseen mukautumiskykyyn liittyvänä tutkimustarpeena havaitsin sotilastaustaisten henkilöiden sopeutumisen yksilötasolla siviilimaailmaan ja työelämäkulttuuriin. Erilaiset haasteet uuden organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen omaksumisessa nousivat omassa tutkimuksessani merkittävään rooliin, ja pyrkiessäni löytämään aiheeseen liittyvää tutkimustietoa jouduin toteamaan sen puuttuvan kokonaan. Esimerkiksi Upseeriliitto on teettänyt kyselytutkimuksia valtion palveluksesta eronneille henkilöille näiden eroamisen syihin liittyen, mutta henkilöiden siviiliuralle asettumista ja siellä menestymistä ei ole tutkittu. Aiheeseen perehtyminen voisi lisätä näkemystä siitä, kuinka Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri vaikuttaa yksilöihin ja mitä mahdollisia parantamisen arvoisia piirteitä siinä ilmenee. Koen aiheen merkittävänä erityisesti Puolustusvoimien sekä muun yhteiskunnan välisen yhteistoiminnan kehittämisen näkökulmasta, sillä mikäli sotilastaustainen henkilö kokee joidenkin kulttuurillisten tai sosiaalisten tekijöiden hankaloittavan toimintaansa siviilityönantajan palveluksessa, on erittäin todennäköistä, että samat ongelmakohdat nousevat esiin myös virassa olevan sotilashenkilöstön toimiessa yhteistyössä siviilien kanssa.

LÄHTEET

Aalto-yliopisto, 2015. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma. Opintokokonaisuuden esite. Aineisto tekijän hallussa.

Aaltonen, M. & Paasonen, J. 2016. Tutkittu tieto tukee liiketoimintaa. Turvallisuus & Riskienhallinta 1/2016, 58–59.

Ahonen S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-2. painos. Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Airaksinen, T. 2011. Turvallisuudesta ja sodan etiikasta. Teoksessa J. Tuominen (toim.) Nuoret, arvot ja maanpuolustus - Yksilö, yhteiskunta ja organisaatiot turvallisuudessa -seminaarin julkaisu. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat 6/2011, 16–39. Helsinki: Edita Prima Oy.

Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

ASIS International. 2008. Chief Security Officer (CSO) Organizational Standard. ASIS CSO.1-2008. Alexandria: ASIS International.

Black, I.S. & Hertig, A.C. 2008. Professional Certifications: Milestones of Professionalism. Teoksessa S.J. Davies & C.A. Hertig (toim.) Security Supervision and Management - Theory and Practice of Asset Protection. Third edition, 173–182. Burlington: Elsevier.

Brooks, D.J. 2010. What is security: Definition through knowledge categorization. Teoksessa ASIS International (toim.) Security Journal Volume 23. Number 3. 2010, 225–239. Macmillan Publishers Ltd.

Burns-Howell, T., Cordier, P. & Eriksson, T. 2003. Security Risk Assessment and Control. Leicester: Perpetuity Press.

Cohen, W. A. 1999. Battle Leadership Examples from the Field. Military Review May-June 1999, NO 3, 82–86. US Army Command and General Staff College.

Creswell, J. W. 2013. Qualitative Inquiry & Research Design - Choosing Among Five Approaches. 3. painos. University of Nebraska. Lincoln: Sage Publications.

Curtis, G.E. & McBride R.B. 2005. Proactive Security Administration. Pearson Prentice Hall.

Dall’Alba, G., Walsh, E., Bowden, J., Martin, E., Marton, F., Masters, G., Ramsden, P. & Stephanou, A. 1989. Assessing Understanding: A Phenomenographic Approach. Research in Science Education 19, 57–66.

D’Angelo, M.S. 2015. From Police to Security Professional - A Guide to a Successful Career Transition. Boca Raton: Taylor & Francis Group.

Eduskunnan kanslian ohjesääntö 4.12.2015. Viitattu 3.4.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151480>

Elinkeinoelämän keskusliitto. Yritysturvallisuus. Viitattu 21.1.2016. <http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>

Ericson, R. 2005. Governing through risk and uncertainty. Teoksessa Economy and Society Volume 34. Number 4. November 2005, 659–672. Taylor & Francis Group.

Eskola J. & Suoranta J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

Fay, J.J. 2011. Contemporary Security Management. Burlington: Elsevier, Inc.

FinFerries Oy. 2015. Turvallisuus- ja laatupäällikkö. Työpaikkailmoitus. Viitattu 16.12.2015. www.monster.fi. Aineisto tutkijan hallussa.

Fischer, R.J., Halibozek, E.P. & Walters, D.C. 2013. Introduction to Security. Ninth edition. Waltham: Elsevier.

Florczak, C.M. 2002. Maximizing Profitability with Safety Culture Development. Burlington: Elsevier Science.

Grabovski, G. 2013. PR and Litigation in a Crisis. Security Management. December 2013, 89–90.

Grimsley, H. 2012. The Successful Security Leader - Strategies for Success. CreateSpace.

Hanén, T. 2005. Turvallisuusjohtaminen ja rajavartiolaitos - Yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Diplomityö. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 30. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen - Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot – ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Heljaste, J-M., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. 2015. Turvallisuus- ja valmiusjohtaja Yhtymähallinto, HUS, Helsinki. Työpaikkailmoitus. Viitattu 16.12.2015. www.monster.fi. Aineisto tutkijan hallussa.

Hertig, C.A.; McCough, M. & Smith, S.R. 2008. Leadership for Protection Professionals. Teoksessa S.J. Davies & C.A. Hertig (toim.) Security Supervision and Management - Theory and Practice of Asset Protection. Third edition, 219–240. Burlington: Elsevier.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Kirjayhtymä Oy.

Hubbard, D.W. 2009. The Failure of Risk Management - Why It's Broken and How to Fix It. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtaja laadullisessa ja eettisessä tutkimusotteessa. Teoksessa A-M. Huhtinen (toim.) Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 16. Helsinki: Edita Prima Oy, 43–62.

Huhtinen, A-M. & Vahtera, E. 2015. Toimintakyky ja sisu - Pohjalta on vain yksi tie ... sen läpi!. Teoksessa A. Aunala (toim.) Toimintakyky turvallisuuden johtamisessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat No. 16. Tampere: Juvenes Print, 3–7.

Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 2, 162–173.

Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä - Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Hämäläinen, P. & Anttila, S. 2008. Onnistuneen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Työsuojelujulkaisuja 85. Tampere: Työsuojeluhallinto.

Jokinen, J., Lähteenmäki, L. & Nokelainen, P. 2009. Työssäoppimisen lumo - Ammatillisen sekä ammatillisen korkea-asteen koulutuksen ja työelämän yhteistyön hyvät käytänteet. HAMK julkaisuja 2/2009. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Jones, E. A., Voorhees, R. A. & Paulson, K. 2001. Defining and Assessing Learning: Exploring Competency-Based Initiatives. Report of the National Postsecondary Education Cooperative Working Group on Competency-Based Initiatives in Postsecondary Education. Yhdysvaltain opetusministeriö. Tutkimusraportti. Viitattu 5.12.2015. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED473245.pdf>

Järvelin, J. 2011. Poliisin työturvallisuusjohtamisen toimivuus kriisitilanteiden yhteydessä - Kolme kouluampumistapausesimerkkiä. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Aavaranta-sarja no. 49. Porvoo: PS-kustannus.

Koivusalo, E. 1981. Monimerkityksinen valmius. Kielikello N:o 1. Verkkoarkisto. Viitattu 9.11.2015. <http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=1233>

Koller, G. 1999. Risk Assessment and Decision Making in Business and Industry. Boca Raton: CRC Press LLC.

Koskinen, M. 2011. Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 267–280.

Kotimaisten kielten keskus. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 9.11.2015. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Kovacich, G.L. & Halibozeck, E.P. 2003. The Manager's Handbook for Corporate Security - Establishing and Managing a Successful Assets Protection Program. Burlington: Elsevier.

Lahti, T. 2014. Turvallisuusjohtamisen kehittäminen Merivoimien esikunnassa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Esiupseerikurssin tutkielma.

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa - Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto. Akateeminen väitöskirja. VTT Publications 632. Helsinki: Edita Prima Oy.

Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A. Etäpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus - Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Laurea ammattikorkeakoulu, 2015. Opetussuunnitelma - Turvallisuusjohtamisen ylempi AMK-koulutus. Aineisto tekijän hallussa.

Leskinen, A & Virta, J. 2006. Kansalliset turvallisuusstrategiat ja upseerin uudet osaamisvaatimukset. Suomen Sotatieteellinen Seura. Tiede ja ase Nro 64, 221–235.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä - Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.

Lester, S. 1995. Beyond Knowledge and Competence - towards a framework for professional education. *Capability* 1 (3), 44–52.

Limnell, J. 2010. Upseerin etiikka. Viitattu 3.2.2017. <http://www.hyvejohtajuus.fi/3229/upseerin-etiikka/>

Marton, F. 1981. Phenomenography - Describing Conceptions of the World Around Us. *Industrial Science* 10, 177–200.

Merola, M. 2013. Marketing Security's Mission. *Security Management*. March 2013, 81–82.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Miettinen, J.E. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Kauppakaari. Talentum Media Oy.

Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Naumanen, M. & Rouhiainen, V. 2006. Security-tutkimuksen roadmap. VTT tiedotteita 2327. Espoo: Otamedia Oy.

Nenonen, S., Vasara, J. & Litmanen, A. 2006. Turvallisuusjohtamisen toimintamalli teollisuuden palveluja tarjoaville yrityksille. Raportti turvallisuusjohtamisen toimintamallista. Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuustalouden laitos.

Nordhaug, O. 1991. The Shadow Educational System. Oslo: Norwegian University Press.

O'Dell, B.K. 2008. Supervising During Emergencies. Teoksessa S.J. Davies & C.A. Hertig (toim.) Security Supervision and Management - Theory and Practice of Asset Protection. Third edition, 289–292. Burlington: Elsevier.

Orell, J. 2007. Eversti Pisto luo uutta uraa Outokummun turvallisuusjohtajana. Turun sanomat 5.11.2007. Viitattu 28.2.2017. <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/1074238403/Eversti+Pisto+luo+uutta+uraa+Outokummun+turvallisuusjohtajana>

Petersen, K.L. 2013. The corporate security professional: A hybrid agent between corporate and national security. Teoksessa ASIS International (toim.) Security Journal Volume 26. Number 3. 2013, 222–235. Macmillan Publishers Ltd.

Puolustusministeriö. Puolustusministeriön strateginen suunnitelma 2030. Puolustushallinnon turvallisuus, osastrategia. Viitattu 11.2.2016. <http://www.defmin.fi/files/1833/turvallisuusstrategia.pdf>

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.

Pääsikunta. 2006. Kouluttajan opas 2007. Ohjesääntönumero 801. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pääesikunta 2012. Johtajan käsikirja. Ohjesääntönumero 835. Tampere: Juvenes Print Oy.

Pääesikunta. 2014. Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015. PESUUNNOS, asiakirja HK493, liite 1. 30.9.2014.

Pääesikunta. 2015. Puolustusvoimien turvallisuus. PVOHJEK TURVALLISUUSTOIMIALA 001 - PEOPOS, asiakirja HL205. 16.2.2015.

Reason, J. 1998. Achieving a safe culture: theory and practice. Work & Stress vol. 12, No. 3. University of Manchester.

Reason, J., Hollnagel, E. & Paries, J. 2006. Revisiting the “Swiss Cheese” Model of Accidents. European Organisation for the Safety of Air Navigation. Eurocontrol Experimental Centre. Note No. 13/06. Viitattu 18.1.2016. https://www.eurocontrol.int/eec/gallery/content/public/document/eec/report/2006/017_Swiss_Cheese_Model.pdf

Rikkonen, M. 2011. Turvallisuusosaamisen kouluttaminen - Vertaileva tutkimus Laurean ja Maanpuolustuskorkeakoulun pedagogisista malleista. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro gradu.

Ritchey, D. 2015. What Makes a Great Security Leader? Security Magazine, May 2015. Viitattu 18.1.2017. <http://www.securitymagazine.com/articles/86325-what-makes-a-great-security-leader>

Rossi, G.A. 2008. Interpersonal Communications. Teoksessa S.J. Davies & C.A. Hertig (toim.) Security Supervision and Management - Theory and Practice of Asset Protection. Third edition, 123–128. Burlington: Elsevier.

Ruoho, A. 2012a. Ammattikorkeakoulusta turvallisuusasiantuntijaksi. *Turvallisuus & Riskienhallinta* 2/2012, 22–24.

Ruoho, A. 2012b. Ylemmät korkeakoulututkinnot syventävät tietoja ja taitoja. *Turvallisuus & Riskienhallinta* 3/2012, 14–15.

Ruoho, A. 2012c. Akateemisella täydennyskoulutuksella turvallisuuden ja työturvallisuuden osaamista. *Turvallisuus & Riskienhallinta* 4/2012. 28–29.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen - Kompetenssitutkimuksen avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna: Skills.

Ruuhilehto, K. & Kuusisto, A. 1998. Turvallisuuskulttuuri - Mitä se on?. Turvatekniikan keskus. Raportti VALC442. Tampere. Viitattu 18.1.2015. http://www.tukes.fi/Tiedostot/julkaisut/3_1998.pdf

Salo, P. 2000. Mitä on ammattitaito? -opetuspaketti, Åbo Akademi. Pedagogiska institutionen.

Schein, E.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Sennewald, C.A. 2011. *Effective Security Management*. Fifth edition. Burlington: Elsevier Inc.

Silverman, D. 2010. *Doing Qualitative Research - A Practical Handbook*. Third edition. Sage Publications.

Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto. Työtieteen yksikkö. Akateeminen väitöskirja.

Sirén, T. 2010. "Verum est ipsum factum – True Is What Has Been Made as Such". Journal of Military Studies, vol. 1/2010, 1–43. Viitattu 29.12.2015. <http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/3552/3361>

Sunell, O. 2016. Turvallisuuskulttuuri julkisen hallinnon organisaatiossa vuoteen 2025 tultaessa: Nykytilan kartoitus ja neljä skenaariota. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1441. Akateeminen väitöskirja.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry, Finnsecurity ry & T&RH Tietopalvelu Oy. 2012. Johda riskejä! Teoksessa Suomen Riskienhallintayhdistys ry, Finnsecurity ry & T&RH Tietopalvelu Oy (toim.) Riskit ja mahdollisuudet - Käytännön neuvot riskienhallintaan, 16–18.

Suuronen, R. 2014. ”Tuurilla ne laivatkin seilaa” – Työ- ja palvelusturvallisuus osana taistelulaluksen meriturvallisuutta ja sen johtamista. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Esiupseerikurssin tutkielma.

Tappura, S., Hyytinen, T., Kivistö-Rahnasto, J., Nenonen, N. & Vasara, J. 2015. Turvallisuuden johtajat – Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuustalouden laitos. Loppuraportti.

Trier, T. 2015. How to Build a Culture of Security. Security Management, December 2015. Viitattu 3.2.2016. <https://sm.asisonline.org/Pages/How-to-Build-a-Culture-of-Security.aspx>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu laitos. Vantaa: Tammi.

Tikkanen, S., Aapio, L., Kaarnalehto, A., Kammonen, L., Laitinen, J., Mikkonen, J. & Pisto M.H. 2011. Ammattina turvallisuus. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tynjälä, P. 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa A. Etäpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus - Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.

Työsuojeluhallinto. 2010. Turvallisuusjohtaminen. Aluehallintoviraston työsuojeluohjeita ja oppaita 35. Aluehallintovirasto. Tampere: Multiprint Oy.

Uljens, M. 1989. Fenomenografi - forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.

Uljens, M. 1993. The essence and existence of phenomenography. Teoksessa Nordisk Förening för Pedagogisk Forskning (toim.) Nordisk Pedagogik vol. 13, 134–147. Scandinavian University Press.

Vail, C.L. 2008. Evolution of Management. Teoksessa S.J. Davies & C.A. Hertig (toim.) Security Supervision and Management - Theory and Practice of Asset Protection. Third edition, 185–190. Burlington: Elsevier.

Valtioneuvoston asetus valtioneuvoston kansliasta 4.4.2007/393, muutossäädös 12.2.2015/134. Viitattu 2.2.2016. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070393>

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Infor. Viitattu 23.1.2017. https://www.researchgate.net/publication/275097041_Johda_osaamista_Osaamisen_johtamisen_teorista_kaytantoon

Virta, J. 2007. Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitoksen julkaisusarja 1. Tutkimuksia Nro 36. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, M. 2013. Opettajan emotionaalinen kompetenssi - Tutkimus luokanopettajien ja luokanopettajiksi opiskelevien tunneälytaidoista ja niiden tärkeydestä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.

Voorhees, R. A. 2001. Competency-Based Learning Models: A Necessary Future. New Directions for Institutional Research 110. Special Issue: Measuring What Matters: Competency-Based Learning Models in Higher Education, 5–13.

Voorhees, R. A. & Bedard-Voorhees A. 2004. Working With Competency-Based Learning Models. Viitattu 6.12.2015. http://www.academia.edu/7021970/Working_with_Competency-Based_Learning_Models.

Wayland, B.A. 2014. Security for Business Professionals. Elsevier Inc.

Yara Suomi Oy. Turvallisuusasiantuntija. Työpaikkailmoitus. Viitattu 13.9.2016. www.monster.fi. Aineisto tutkijan hallussa.

Young, C.S. 2010. Metrics and Methods for Security Risk Management. Burlington: Elsevier Inc.

Yukl, G. 2009. Leadership in Organizations. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

LIITTEET

LIITELUETTELO

LIITE 1 Saatekirje ja kysymyslomake

LIITE 2 Esimerkki fenomenografisen luokitteluprosessin toteutuksesta

SAATEKIRJE JA KYSELYLOMAKE

Arvoisa vastaanottaja!

Oheinen kysely on osa sotatieteiden maisterin tutkintoon liittyvää pro gradu -tutkielmaani. Kysymyksiä on 15 kappaletta, joihin vastaamiseen kuluu aikaa noin 30–45 minuuttia. Vastaaminen tapahtuu sähköpostitse vastaamalla tähän viestiin. Kyselylomake alkaa seuraavalta sivulta.

Tutkimukseni aiheena ovat entisten ammattisotilaiden käsitykset valmiuksistaan toimia turvallisuusjohdon tehtävissä Puolustusvoimissa tekemänsä uran jälkeen. Pyrin tutkimukseni empiirisessä osiossa kategorioimaan vastaajien esiin tuomia käsityksiä, ja näin laajentamaan näkemystä niistä osaamisista, ominaisuuksista ja kompetensseista, joita Puolustusvoimissa palveltuaan voi hyödyntää myös muissa tehtävissä.

Tutkimukseni keskiössä ovat siis yksilötason valmiudet. Tästä huolimatta kysymyksissä toistuvat kyseisen termin sijaan käsitteet *osaaminen* ja *kompetenssi*, jotka ovat teoreettisessa tarkastelussa nousseet valmiuksien keskeisimmiksi ilmentymismuodoiksi oman tutkimukseni viitekehyksessä.

Kompetenssia käsitellessäni olen päätenyt määrittelemään sen tutkimukseeni liittyen yksilön työtehtävästä suoriutumista tukevana ominaisuutena. Se kattaa alleen niin henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten yhteistyökyky, sosiaaliset taidot sekä johtamiskyky, kuin myös ammatillista tietämystä ja osaamista, sekä kykyä soveltaa tätä käytäntöön työtehtävissä. Osaaminen puolestaan näyttäytyy tutkimuksessani vähemmän institutionaalisenä, kapea-alaisempaan kyvykkyyttä yksittäiseen suoritukseen tai tehtävään kuvaavana ominaisuutena. Suoritus edellyttää aiemmin hankittujen tietojen ja taitojen yhdistämistä, sekä tietämystä siitä, kuinka tehtävä tulisi suorittaa (vrt. *engl.* ”Know-how”).

Tutkimukseen vastaaminen on vapaaehtoista, ja vastauksia tullaan käsittelemään ja materiaalia säilyttämään Maanpuolustuskorkeakoululla annettujen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Vastaajien anonymiteetti varmistetaan poistamalla kaikki yksilöivät henkilöiden ja työnantajien sekä muiden vastaavien nimet tai korvaamaan kyseiset tiedot peitenimillä.

Arvostaisin suuresti osallistumistanne kyselyyn, erityisesti ottaen huomioon tutkittavan joukon harvalukuisuuden, sekä juuri teidän henkilökohtaisen merkityksenne osana haastattelun kohdehenkilöstöä. Mikäli materiaalin analysointivaiheessa havaitsen tarvetta syventää haastatteluaineistoa, toivoisin voivani tässä tapauksessa lähestyä teitä haastattelupyynnöllä henkilökohtaisesti toteutettavaa täydentävää haastattelua varten. Vastaaminen tähän sähköiseen kyselyyn ei edellytä sitoutumista jatkohaastatteluihin. Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin tutkimuksesta tai kyselylomakkeesta.

Suuret kiitokset ajastanne!

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mikä on korkein Puolustusvoimissa suorittamanne virkaurakurssi ja sitä mahdollisesti täydentävä koulutus (esim. YEK, EUK, SM, OU-jatkokurssi, Tekniikan lisäopinnot yms.)?
 - *Vastaus*
2. Kertokaa lyhyesti viimeisimmistä tehtävistä, joissa palvelitte Puolustusvoimissa.
 - *Vastaus*
3. Mitkä ovat omasta mielestänne keskeisimmät osaamiset ja kompetenssit, joita koulutus ja työura Puolustusvoimissa ovat teille antaneet turvallisuusjohtamisen tehtävissä toimimisen näkökulmasta?
 - *Vastaus*
4. Suorittateko ennen hakeutumistanne turvallisuusjohtamisen tehtäviin niitä erityisesti tukevia lisäopintoja? Jos suorittate, mitä opintoja?
 - *Vastaus*
5. Kuinka tärkeänä pidätte lisäopintojen suorittamista ennen siirtymistä Puolustusvoimista turvallisuusjohtamisen tehtäviin? Entä näkeekö työnantajapuoli asian mielestänne samoin?
 - *Vastaus*
6. Mistä henkilökohtaisesta Puolustusvoimissa hankitusta ominaisuudesta, osaamisesta tai kokemuksesta koitte olevan teille eniten etua turvallisuusjohtamisen tehtäviin hakiessanne? Tunnistiko ja tunnustiko myös työnantaja kyseiset ominaisuudet ja osaamiset?
 - *Vastaus*
7. Oletteko havainnut jostain nimenomaan Puolustusvoimissa hankitusta osaamisesta tai kokemuksesta olevan teille erityistä hyötyä toimiessanne turvallisuusjohtamisen tehtävissä?
 - *Vastaus*

8. Havaitsitteko turvallisuusjohtamisen tehtäviin hakeutuessanne joitain erityisiä puutteita osaamisessanne tai kokemuksessanne, joka on jäänyt uralla Puolustusvoimissa saamatta? Entä näkikö työnantaja tilanteen samoin?

○ *Vastaus*

9. Havaitsitteko joitain erityisiä puutteita osaamisessanne tai kokemuksessanne, joka oli jäänyt saamatta Puolustusvoimissa tekemälläne uralla, kun aloititte turvallisuusjohtamisen tehtävissä toimimisen?

○ *Vastaus*

10. Minkälainen oli työnantajan suhtautuminen sotilastaustaanne hakeutuessanne turvallisuusjohtamisen tehtäviin? Mitä myönteisiä ja mitä kielteisiä asenteita taustanne mahdollisesti herätti?

○ *Vastaus*

11. Mitä osaamisia ja kompetensseja pidätte keskeisimpinä turvallisuusjohtamisen tehtävien menestyksekkääksi hoitamiseksi yleisesti?

○ *Vastaus*

12. Mitkä johtamisen keinot ja johtajaominaisuudet korostuvat omassa tehtävässänne turvallisuusjohtamisen tehtävissä? Entä kun vielä toimitte viimeisimmissä tehtävissänne Puolustusvoimien palveluksessa?

○ *Vastaus*

13. Pyydän muistelemaan yksittäistä poikkeus-/kriisitilannetta, jonka olette selvittäneet menestyksekkäästi turvallisuusjohtamisen tehtävissä toimiessanne. Kuvaile tilannetta lyhyesti, ja kertokaa mitkä johtajaominaisuudet ja kompetenssit korostuivat kyseisessä tilanteessa?

○ *Vastaus*

14. Pyydän muistelemaan yksittäistä poikkeus-/kriisitilannetta, jonka selvittäminen epäonnistui, tai lopputulos ei ollut halutun lainen, kun olette toimineet turvallisuusjohtamisen tehtävissä. Kuvaile tilannetta lyhyesti, ja pohtikaa, mitkä johtajaominaisuudet tai kompetenssit olisivat edesauttaneet paremman lopputuloksen saavuttamista.

○ *Vastaus*

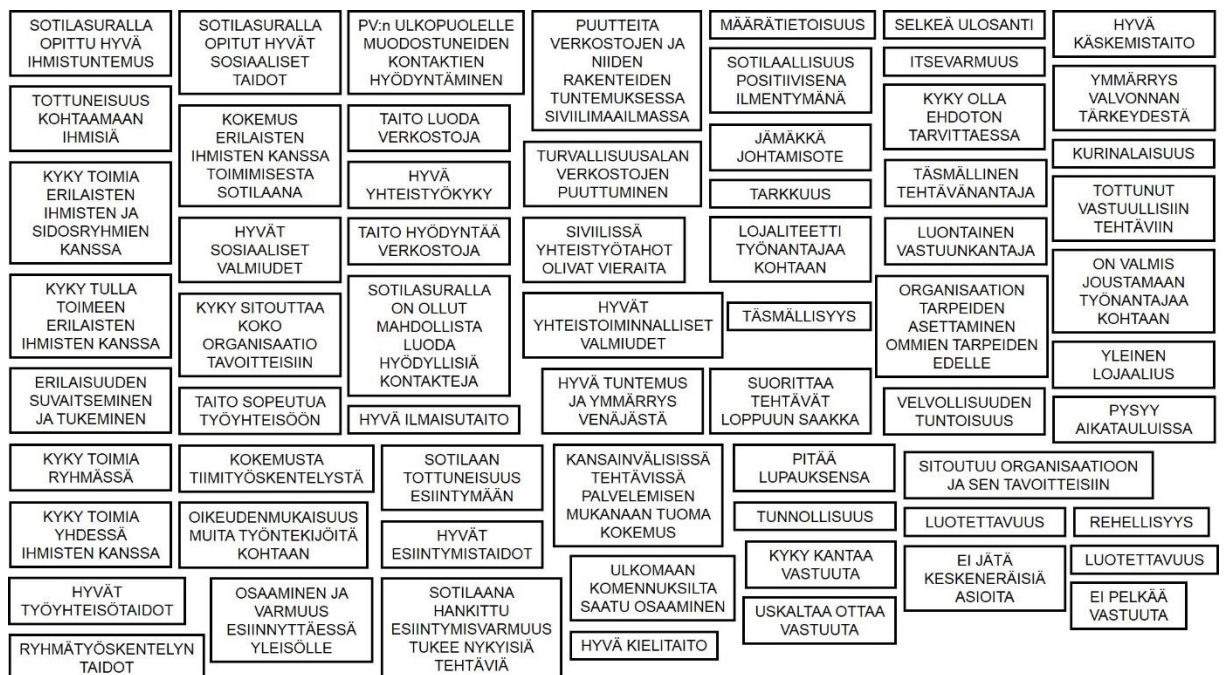
15. Kuvitteellisessa tilanteessa nykyinen esimiehenne kysyy teiltä neuvoa seuraavassa tilanteessa: organisaatiossanne vapautuneeseen turvallisuusjohtamisen alan tehtävään on hakeutunut turvallisuusalaa työnsä ohessa opiskellut yli 10 vuoden virkauran Puolustusvoimissa tehnyt upseeri. Esimiehenne tuntee henkilön turvallisuusalan koulutuksen tuomat kyvyt, mutta hän toivoo teiltä näkemystä siitä, minkälaisia valmiuksia ja osaamista, sekä toisaalta puutteita, hakijan sotilastausta tuo mukanaan. Mitä valmiuksia, ominaisuuksia ja puutteita nostaisitte esiin?

○ *Vastaus*

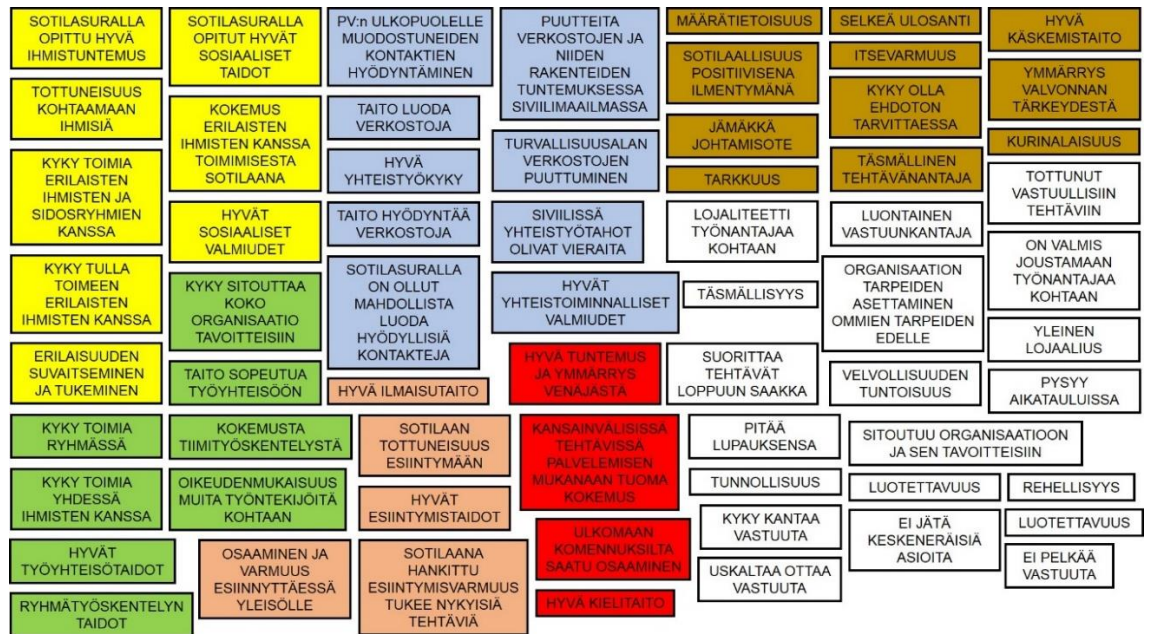
ESIMERKKI FENOMENOGRAFISEN LUOKITTELUPROSESSIN TOTEUTUKSESTA

Tutkimuksessa toteutettu fenomenografinen luokitteluprosessi noudatti kaikkien kuvauskategorioiden osalta samaa kaavaa kuin tässä esimerkissä käsiteltävässä *luottamusta herättävän ja yhteistyötaitoisen* kategoriassa. Luokittelua aloittaessani käsittelin haastatteluaineistoa yhtenä kokonaisuutena ja luin sitä useaan otteeseen löytääkseni siitä suorien ilmaisujen ohella syvemmälle vastausten rivien väliin kätkeytyneet käsitykset. Kirjasin havaitsemani käsitykset ja niitä kuvaavat ilmaisut ylös, jonka jälkeen aloitin luokittelun merkitysyksiköitä muodostamalla.

Ilmaisujen ja käsitysten määrä vaihteli huomattavasti eri merkitysyksiköiden välillä, mutta tämä ei vaikuttanut niiden saamaan painoarvoon myöhemmin muodostetuissa ensimmäisen tason kategorioissa. Tämä esimerkki etenee vastaavassa järjestyksessä oman luokitteluprosessini kanssa, alkaen tunnistetuista käsityksistä, niiden tyypittelystä sekä sisällöllisten yhteenkuuluvuuksien tunnistamisesta. Kyseessä on supistettu kuva todellisesta luokitteluprosessista, sillä samanaikaisesti käsiteltävänäni oli koko tutkimusaineiston sisältö, eikä jako kuvauskategorioihin ollut vielä tässä vaiheessa tehty. Lisäksi saman käsityksen esiintymiset useampaan kertaan on tiivistetty tästä esimerkistä pois. Kuitenkin seuraamalla esitettävää päättelyketjua mahdollistuu myös muiden kuvauskategorioiden synnyn hahmottaminen.

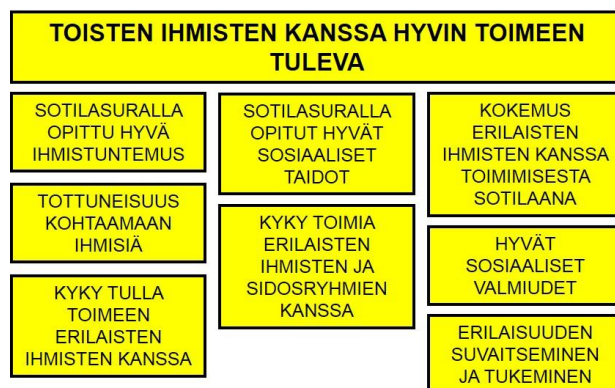


Kuva 12. Haastatteluista ilmenneet käsitykset.

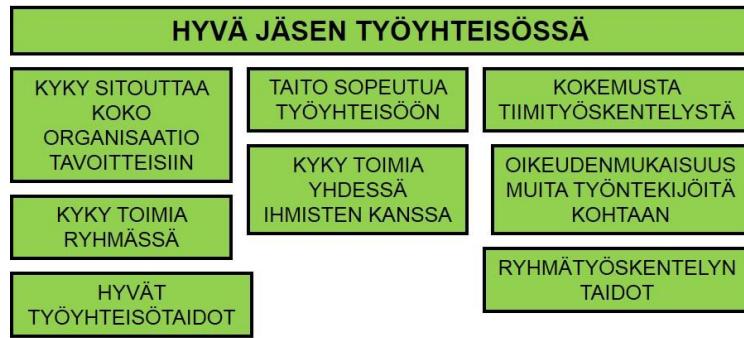


Kuva 13. Käsitykset tyypittelyn jälkeen.

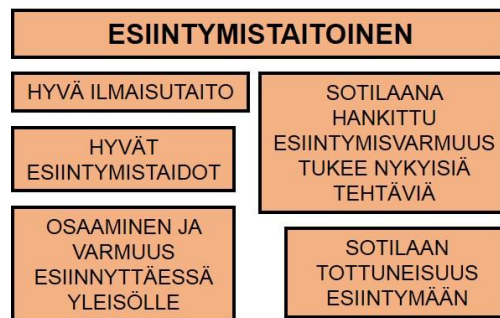
Merkitysten tunnistamisen jälkeen etsin niiden joukosta ajatusyhteyden omaavia kokonaisuuksia koostaen niistä edelleen merkitysyksiköitä. Merkitysyksiköiden muotoutuminen käynnistyi, kun käsittelin aineistoa erilaisten kysymysten ja teemojen kautta. (vrt. Huusko & Paloniemi 2006, 166–167). Esittämällä aineistolle kysymyksiä esimerkiksi vastaajien kyvystä tulla toimeen uusien ihmisten kanssa, tai kuinka sotilaallinen suoraselkäisyys vastaa turvallisuusjohtajalta edellytettynä moraalisen ja eettisen toimintakyvyn tasoon, kykenin sijoittamaan käsitykset omien merkitysyksiköidensä yhteyteen. Kokonaisuuksien muodostuttua nimesin merkitysyksiköt helpottaakseni seuraavan tason lajittelua sekä kyetäkseni luomaan irtonaisesta tiedosta keroksittain muodostuvaa kokonaisuutta.



Kuva 14. Ensimmäinen merkitysyksikkö.



Kuva 15. Toinen merkitysyksikkö.



Kuva 16. Kolmas merkitysyksikkö.



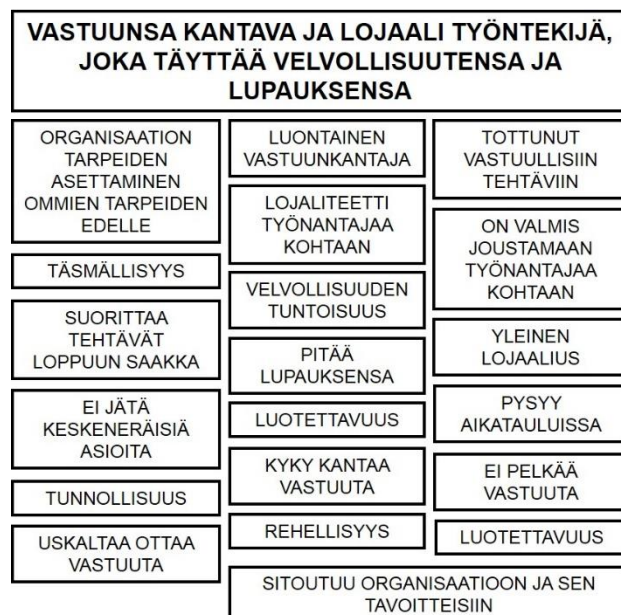
Kuva 17. Neljäs merkitysyksikkö.



Kuva 18. Viides merkitysyksikkö.



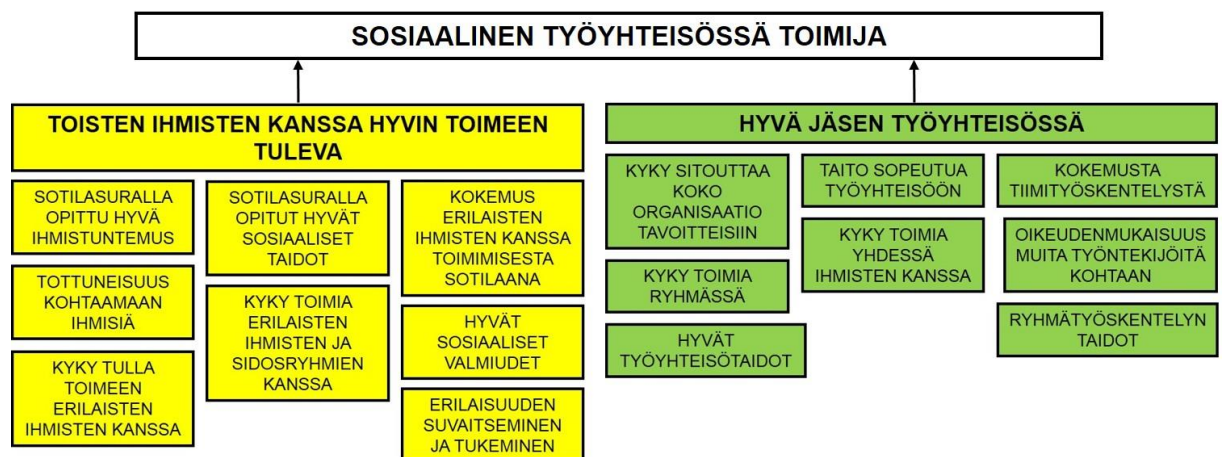
Kuva 19. Kuudes merkitysyksikkö.



Kuva 20. Seitsemäs merkitysyksikkö.

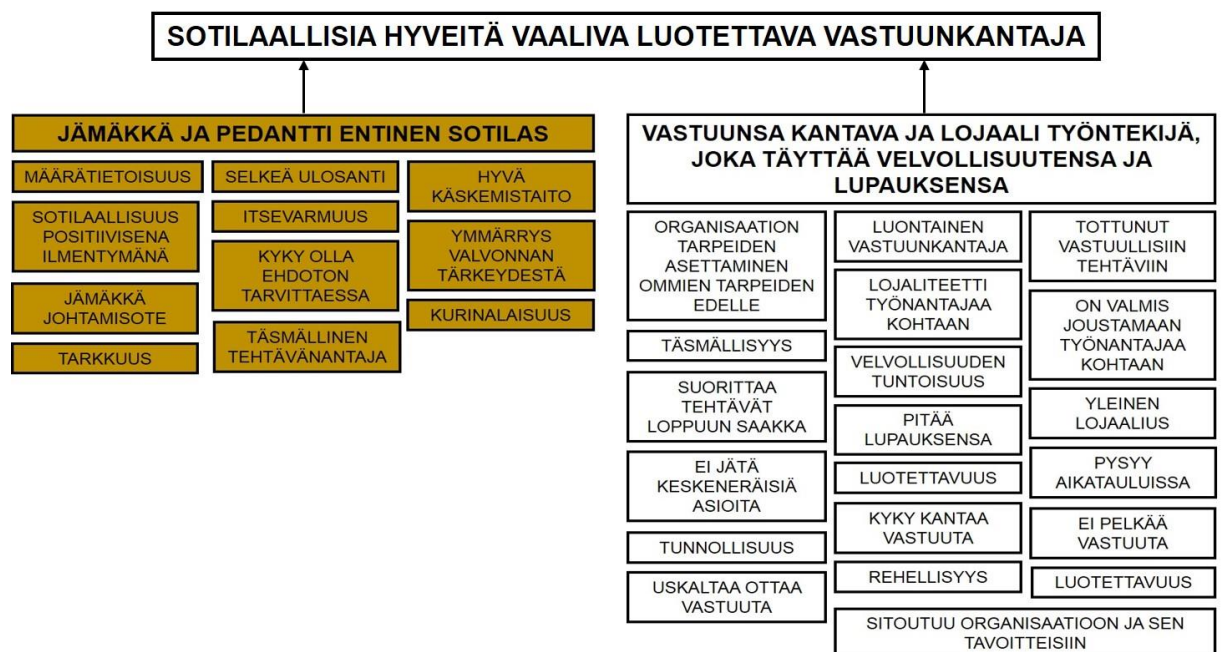
Tässä esimerkissä käsiteltävän kuvauskategorian muodosti seitsemän merkitysyksikköä, jotka edelleen tiivistyivät seuraavassa luokitteluportaassa kolmeksi ensimmäisen tason kategoriaksi. Muodostaessani merkitysyksiköistä ensimmäisen tason kategorioita, keskittyi huomioni etsimään selkeitä laadullisia eroja niiden välillä. Määrittelemällä sisällölliset kriteerit kullekin ensimmäisen tason kategorialle, mahdollistin kunkin merkitysyksikön sijoittamisen omaan kokonaisuuteensa, sekä samalla itselleni vastaajien osaamisalueiden syvyyden paremman ymmärryksen. (vrt. Huusko & Paloniemi 2006, 168–169). Kriteereiksi muodostuivat lopulta kysymykset siitä, ovatko käsitykset linkittyneet henkilön sosiaalisuuteen vai ulkoiseen uskottavuuteen ja luotettavuuteen tehtävässään, sekä edelleen onko sosiaalinen valmius suuntautunut oman työyhteisön ulko- vai sisäpuoliseen toimintaan.

Kriteereitä määrittellessäni haastavaa oli erityisesti sosiaalisten valmiuksien käsittely, sillä tämän kokonaisuuden alle lukeutui suunnaton määrä vastaajien ilmaisemia käsityksiä, enkä pitänyt mielekkäänä käsitellä tätä vain yhtenä suurena kokonaisuutena. Jakamalla sosiaalisuuteen liittyviä käsityksiä paitsi johtamisvalmiuksien kuvauskategorian merkitysyksiköihin, mutta myös organisaation sisällä osoitettavaan työyhteisölliseen sosiaalisuuteen sekä työyhteisön ulkopuolelle ulottuvaan toimintaan, kykenin muodostamaan luontevasti käsiteltävissä olevia komponentteja. Kokoavina tekijöinä työyhteisön sisäistä toimintaa käsittelevässä ensimmäisen tason kategoriassa olivat erityisesti sotilasuralla saatu kokemus erilaisista työyhteisöistä ja niissä erilaisten ihmisten kanssa toimimisesta, sekä vahva kokemus ryhmässä toimimisesta ja sen jäsenistä huolehtimisesta. Käsitykset olivat varsin yksimielisesti positiivissävytteisiä, eikä näiden valmiuksien hyvästä laadusta esiintynyt selkeästi eriäviä näkemyksiä aineistossa.



Kuva 21. Ensimmäinen ensimmäisen tason kategoria.

Toinen muodostamistani ensimmäisen tason kategorioista keskittyi yksilön uskottavuus- ja luotettavuustekijöihin. Vastaajien käsityksissä sotilaallisuutta oli mielletty sekä positiivisena että negatiivisena ilmiönä. Negatiiviset käsitykset eivät kuitenkaan liittyneet positiivisina pidettyihin ominaisuuksiin, vaan ennemminkin yliampuvaan vanhoissa manereissa kiinni olemiseen, jonka vuoksi päädyin sijoittamaan ne kokonaan toiseen kuvauskategoriaan. Täsmällisyyteen, luotettavuuteen, vastuullisuuteen ja rehellisyyteen liittyvät ominaisuudet olivat sisällöllisesti erittäin samankaltaisia keskenään ja muodostivat yhdessä luontevan kokonaisuuden. Ensimmäisen tason kategorian muodostaneiden merkitysyksiköiden keskeisenä erona oli toisessa esiintyneiden käsitysten mieltäminen selkeämmin osaksi sotilaallisuutta, kun taas toisessa ominaisuudet olivat ennemminkin positiivisia asioita, joita henkilöt olivat sotilasuralla omaksuneet.

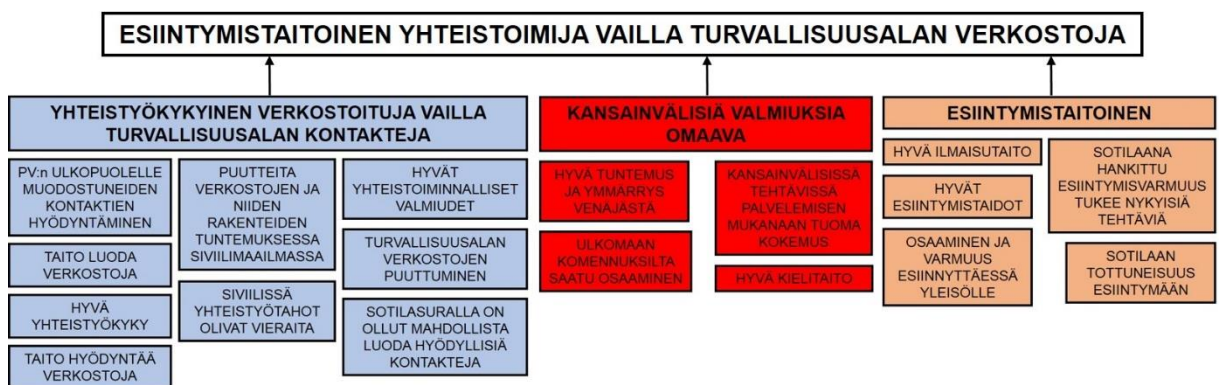


Kuva 22. Toinen ensimmäisen tason kategoria.

Kolmanteen ensimmäisen tason kategoriaan kokosin merkitysyksiköt, jotka kuvasivat yksilön sosiaalista kyvykkyyttä ja taitoa toimia erilaisissa tilanteissa ihmisten kanssa, mutta työyhteisön sisällä toimimisen sijaan toiminnan painopiste suuntautui omasta lähipiiristä ulospäin. Verkostojen muodostamiseen ja hallintaan liittyvät käsitykset olivat kokonaisuus, jonka sisällä vallitsi vastaajien välillä selkeästi toisistaan poikkeavia käsityksiä. Yleisesti nämä pitivät itseään yhteistyökykyisinä ja pystyvinä luomaan asiantuntijaverkostoja sekä hyödyntämään niitä työssään, mutta yksilölliset erot turvallisuusalalle suuntautuneiden kontaktien omaamisesta uusissa tehtävissä aloitettaessa olivat suuret. Juuri tämä näkemyksellinen ristiriita muovasi lopulta koko

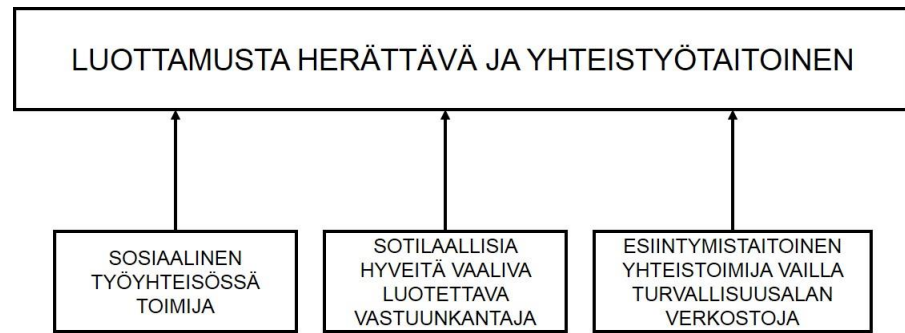
ensimmäisen tason kategorian nimeämistä kyseenalaistamaan sotilasuralla omaksuttavien turvallisuusalan ammattiverkostojen kattavuutta ja syvyyttä uusien siviilitehtävien kannalta.

Verkostojen ohella kansainväliset valmiudet ja esiintymistaito täydensivät oman työyhteisön ulkopuolelle ulottuvien toimintojen kokonaisuutta. Osalla vastaajista oli ollut positiivisia näkemyksiä esimerkiksi kriisinhallintapalveluksessa saamastaan yhteistoiminnallisesta kokemuksesta monikansallisissa operaatioissa, joka voi tukea myös kansainvälisessä yrityksessä toimimista. Positiivisia kansainvälisiä kyvykkyyksiä olivat myös sotilasuralla hyväksi kehittynyt kielitaito sekä tehtäväkohtainen vahva perehtyneisyys esimerkiksi Venäjään, joka on tukenut maahan suuntautuvan liiketoiminnan riskien arviointia. Esiintymistaitoa puolestaan arvostettiin paitsi sen keskeisen roolin vuoksi turvallisuusjohdon tehtävissä, mutta myös sen erittäin luontevan yhteenkuuluvuuden takia sotilaan ammatissa.



Kuva 23. Kolmas ensimmäisen tason kategoria.

Ensimmäisen tason kategorioiden käsiteltyä vastaajien sosiaalista toimintakykyä niin työyhteisötasolla kuin organisaation ulkopuolelle ulottuvissa verkostoissakin sekä edelleen yksilön luottavuutta ja vastuunkantokykyä, oli kuvauskategoria sille määritettyine raameineen koostettavissa ja ankkuroitavissa teoriaan. Monet turvallisuusjohtajalta vaadittua osaamista käsitelleet teorialähteet korostivat ehdottomina ominaisuuksina hyviä yhteistyötaitoja sekä ehdotonta luottavuutta ja uskottavan aseman saavuttamista organisaatiossaan. Tämä linkki teorian ja prosessoitujen empiiristen havaintojen välillä muodosti yhden neljästä entisten ammattisotilaiden valmiuksien kuvauskategoriasta, kertoen näiden olevan luottamusta herättäviä ja yhteistyötaitoisia henkilöitä.



Kuva 24. Luottamusta herättävän ja yhteistyötaitoisen kuvauskategoria.